



De invloed van informatisering op baanonzekerheid en het psychologische contract

24 juli 2020

Auteur: Rick Eland

Studentnummer: 519104

Scriptie begeleiding: Drs. G.C.A. Manchia

Meelezer: Dr. M. Kaandorp

rick.eland@abnamroabf.com

Erasmus Universiteit

Rotterdam School of Management

Parttime Bedrijfskunde

Burgemeester Oudlaan 50, J3-28

3062 PA Rotterdam

Voorwoord

Na het behalen van mijn HAVO diploma in 1999 strandden al mijn pogingen in het hoger onderwijs vroegtijdig. Het duurde uiteindelijk vijftien jaar voordat motivatie mij weer wist te vinden. In de tussentijd was ik wel een fulltime baan, een gezin en een hypotheek rijker. In 2014 begon ik aan de deeltijdopleiding Bedrijfskunde aan de Hogeschool van Rotterdam. Aangezien u nu het voorwoord leest van mijn afstudeerscriptie voor de masteropleiding Bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit kan worden geconcludeerd dat een eerste echte mijlpaal in het hoger onderwijs sinds 2018 een feit is.

Het afronden van de HBO opleiding heeft mij meer gebracht dan dat ik had verwacht. Het gaf eindelijk een gevoel van afsluiting. Daarnaast verschaftte het de toegang tot een masteropleiding en verrassend genoeg bracht het mij een onderwerp voor mijn huidige afstudeeronderzoek. Dit laatste is minder voor de hand liggend en verdient daarom hier een nadere toelichting.

Tijdens een college in het eerste jaar van de HBO opleiding toonde de docent een aantal fragmenten van een documentaire over de verandering die de toenemende informatisering en automatisering heeft en zal gaan hebben op de mensheid in het algemeen en op menselijke arbeid in het bijzonder. Ik kwam erachter dat de documentaire was gebaseerd op een boek, getiteld “Het Tweede Machinetijdperk”. Ik vond en kocht dit boek en las het vervolgens in een adem uit. De voorbeelden die werden aangehaald om het hoge tempo van onder andere informatisering te onderstrepen vond ik fascinerend. Niet alleen omdat ikzelf duidelijk merkte dat de financiële dienstverlening, de sector waarin ik sinds 2006 werkzaam ben, continu onderhevig is aan informatisering maar ook omdat het een onderwerp is dat wezenlijke vragen oproept; Welke risico’s schuilen er in toenemende afhankelijkheid van ICT? Onderschatten wij het tempo van informatisering en overschatten wij als mensheid onze eigen toegevoegde waarde?

Toen ik eind 2019 mijn eerste gesprek voerde met mijn afstudeerbegeleider, Giovanni Manchia, wist ik dat informatisering en de effecten ervan een centraal thema in mijn onderzoek moest gaan worden. Naast het feit dat ik het advies kreeg om een afstudeeronderwerp te kiezen dat ik ook daadwerkelijk interessant vond gaf het mij de gelegenheid om verder te kijken dan een documentaire en een boek. Ik had eindelijk de ruimte om meerdere perspectieven te onderzoeken en een klein beetje duidelijkheid te krijgen over dit complexe onderwerp. Met deze scriptie hoop ik dan ook precies dat bereikt te hebben: een heel klein beetje duidelijk verschaffen.

Dit document had niet tot stand kunnen komen zonder de hulp van collega’s die de tijd hebben genomen om in alle openheid hun ervaringen en standpunten met mij te delen. Hiervoor mijn oprechte dankbaarheid. Ook mag de rol van Giovanni Manchia en Mariette Kaandorp niet onvermeld blijven. Ik geef toe dat ik af en toe wat onzeker werd van hun feedback maar zie nu in dat dit de juiste manier was. Dank jullie wel! Tot slot wil ik mijn vriendin Iris, kinderen, Suzie en Jim en ouders, Ron en Joke, bedanken. Zes jaar deeltijdstudie had zonder jullie steun en begrip een kansloze missie geweest. Ik ben jullie meer verschuldigd dan dat ik ooit kan terugbetalen.

Inhoudsopgave

Voorwoord	i
Samenvatting	iv
1. Inleiding.....	- 1 -
1.1 Introductie	- 1 -
1.2 Doel van het onderzoek	- 2 -
1.3 Leeswijzer.....	- 2 -
2. Onderzoeksvraag	- 4 -
2.1 De dynamische omgeving	- 4 -
2.3 Informatisering.....	- 5 -
2.4 Baanonzekerheid	- 5 -
2.5 Psychologisch contract.....	- 5 -
2.6 Onderzoeksvraag en deelvragen	- 5 -
3 Literatuurstudie	- 7 -
3.1 Theoretische concepten	- 7 -
Figuur 1: Overzicht theoretische concepten.....	- 7 -
3.2 Informatisering.....	- 7 -
3.2.1 Effecten van informatisering.....	- 8 -
Figuur 2: Takenmodel impact van informatisering.....	- 8 -
3.3 Baanonzekerheid	- 9 -
3.3.1. Achtergrondvariabelen	- 10 -
3.3.2 De gevolgen van baanonzekerheid.....	- 11 -
Figuur 3: Typen consequenties van baanonzekerheid	- 11 -
3.4 Psychologisch contract.....	- 11 -
3.4.1 Baanonzekerheid en het psychologisch contract	- 12 -
3.5 Conclusie	- 13 -
Figuur 4: Theoretisch model	- 14 -
4. Methodologie	- 15 -
4.1 Casestudie	- 15 -
4.2 Deductief onderzoek.....	- 15 -
4.3 Data verzameling	- 15 -

4.3.1 Onderzoekspopulatie	- 16 -
4.3.2 Semigestructureerde interviews.....	- 16 -
Figuur 5: Overzicht interviews	- 18 -
4.3.3 Coderen van de data	- 19 -
4.4 Validiteit en betrouwbaarheid	- 20 -
4.5 Afbakening	- 20 -
5. Resultaten en bevindingen	- 21 -
5.1 Introductie	- 21 -
5.2 Informatisering.....	- 21 -
5.2.1 De invloed van informatisering op de bedrijfsprocessen	- 22 -
5.2.2 De beperking van de systemen.....	- 22 -
5.3 Baanonzekerheid	- 23 -
5.3.1 Baanonzekerheid als gevolg van informatisering	- 24 -
5.3.2 Baanonzekerheid als gevolg van reorganisatie.....	- 25 -
5.3.3 Achtergrondvariabelen	- 25 -
5.4 Psychologisch contract.....	- 27 -
5.4.1 Verandering in het psychologisch contract	- 27 -
5.4.2 Baanonzekerheid en het psychologisch contract	- 28 -
6. Discussie en conclusie	- 29 -
6.1 Deelvragen	- 29 -
6.2 Conclusie	- 31 -
6.3 Contributies.....	- 32 -
6.4 Beperkingen	- 33 -
Bronvermelding	- 35 -
Bijlagen	- 39 -
Bijlage 1. Organisatieschema afdeling commercie ABN AMRO Asset Based Finance N.V.	- 40 -
Bijlage 2 Interviewwijzer	- 42 -
Bijlage 3 Gecodeerde data Atlas.ti.....	- 44 -

Samenvatting

Informatisering speelt een steeds prominentere rol in het dagelijkse leven van de mens. De mate waarin processen en handelingen worden vervangen door ICT gerelateerde toepassingen heeft zijn weerslag op de manier waarop de meeste functies zijn ingericht. Het wordt dan ook steeds moeilijker om een beroepsgroep te noemen die niet wordt beïnvloed door informatisering. De vraag die dan rijst is wat dit betekent voor de mensheid in het algemeen en haar toekomstige rol in het arbeidsproces in het bijzonder?

De bedrijfskundige literatuur onderstreept dat informatisering een groot deel van de banen in de toekomst overbodig maakt (Frey & Osborne, 2017). In tegenstelling tot wat vaak wordt gedacht zijn het niet uitsluitend de banen die worden gekenmerkt door routinematige, handmatige handelingen die worden vervangen door informatisering. Informatisering zal ook de invulling van non-routinematige en cognitieve banen opnieuw gaan definiëren. Technologische ontwikkeling wordt daarom niet voor niets geïdentificeerd als een van vier belangrijkste veroorzakers van baanonzekerheid; de perceptie van bedreiging van de continuïteit van een functie (Vuuren, 1990).

Baanonzekerheid kan zich op verschillende manieren manifesteren en is subjectief, het gevoel van baanonzekerheid kan invloed hebben op de relatie tussen werkgever en werknemer maar blijft afhankelijk van de perceptie van de individuele medewerker. In de literatuur wordt niet alleen de connectie gelegd tussen toenemende informatisering en baanonzekerheid maar ook tussen baanonzekerheid en de perceptie van het psychologisch contract tussen werkgever en werknemer (Ashford et al. 1989; Rousseau et al. 1994). Het causale verband tussen de drie theoretische concepten lijkt plausibel en kan aan de hand van bestaande onderzoeken worden aangetoond. De literatuur geeft echter beperkt inzage in de mate waarin informatisering invloed heeft op baanonzekerheid en vervolgens het psychologisch contract. Om deze relatie te verduidelijken is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd: *“Wat is de invloed van baanonzekerheid als gevolg informatisering op de perceptie van de werknemer van het psychologisch contract met zijn/haar werkgever?”*

De eerste stap in de zoektocht naar een antwoord op deze vraag is een extensief literatuuronderzoek. De manier waarop een werknemer reageert op verandering en welke uitwerkingen dat heeft op zichzelf en zijn/haar omgeving is een belangrijk thema in de bedrijfskundige literatuur. Naar informatisering, baanonzekerheid en het psychologisch contract als op zichzelf staande concepten is veel onderzoek verricht. Er is dan ook veel bewijs gevonden dat informatisering zich in toenemende mate ontwikkelt en daarmee een steeds belangrijkere rol gaat spelen in de verdeling van kapitaal en arbeid (Brynjolfsson & McAfee, 2014). Ook wijst onderzoek op het feit dat technologische ontwikkelingen zoals informatisering een van de belangrijkste veroorzakers is van baanonzekerheid (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984). Net als baanonzekerheid is het psychologisch contract veel subjectiever van aard. Een belangrijk element van baanonzekerheid is het afgenomen vertrouwen van een werkgever in de organisatie waar hij/zij werkzaam is (Sverke, Hellgren, & Naswall, 2002), en vertrouwen is precies een van de belangrijkste componenten van het psychologisch contract (Rousseau & Robinson, 1994).

Aan de hand van een empirisch onderzoek bij ABN AMRO Asset Based Finance N.V., een middelgroot bedrijf in de financiële sector is getoetst hoe de rol van informatisering door werknemers wordt gezien,

in welke mate het leidt tot de perceptie van baanonzekerheid en in hoeverre dat invloed heeft op het psychologisch contract dat bestaat tussen werknemer en werkgever. De empirische data wijst uit dat het vernietigende effect van informatisering (Aghion & Howitt, 1994) wordt erkend. De meeste respondenten zien informatisering menselijke arbeid vervangen. De respondenten geven echter een nieuw inzicht waar in de literatuurstudie weinig aandacht aan is besteed; het huidige systeemlandschap van de werkgever wordt als een grote beperking gezien als het gaat om de ontwikkeling van informatisering. Ondanks het feit dat de vernietigende rol van informatisering actueel is, noemen slechts vijf van de elf respondenten informatisering als bron van baanonzekerheid. Vervolgens hebben elf van de zestien respondenten aangegeven dat het psychologisch contract gedurende de loopbaan is veranderd echter geven slechts vier respondenten te kennen dat deze verandering door baanonzekerheid teweeg is gebracht. Geen van de respondenten benoemt baanonzekerheid als gevolg van informatisering als factor die het psychologisch contract veranderd.

De empirie en theorie kennen raakvlakken als het gaat om informatisering, als het gaat om het effect van informatisering op baanonzekerheid en het psychologisch contract is er een discrepantie. Deze discrepantie ontstaat doordat er meerdere factoren bepalend zijn voor de correlatie tussen informatisering, baanonzekerheid en het psychologisch contract.

1. Inleiding

“Werk beschermt de mens tegen drie grote kwaden; verveling, slechte gewoontes en behoeftigheid”

(Voltaire)

1.1 Introductie

Het idee dat de mensheid zich nu in een tijd van ongeëvenaarde verandering bevindt is een misvatting die maar zelden wordt ontkracht. Het verleden lijkt stabiel en het heden omdat het verleden in tegenstelling tot het heden als bekend terrein wordt gezien (Grey, 2017). Desondanks hebben technologische ontwikkelingen in een toenemende mate invloed op de gevestigde positie van de mens ten opzichte van de verdeling van kapitaal en arbeid (Brynjolfsson & McAfee, 2014). Het bewijs hiervan is terug te vinden in de samenstelling van het bruto binnenlands product (BBP) van de Verenigde Staten vanaf 1947 tot en met 2010. Van 1947 tot 2000 was deze verdeling relatief consistent, het aandeel arbeid kwam gemiddeld uit op 64.3%. Vanaf 2000 neemt het aandeel arbeid echter af tot 57.8% in 2010 (Fleck, Glaser, & Sprague, 2011). Deze trend is niet alleen typerend voor de Verenigde Staten, het wereldwijde arbeidsaandeel is sinds het begin van de jaren '80 van de vorige eeuw aanzienlijk gedaald en deze daling heeft plaatsgevonden in een brede meerderheid van landen en sectoren. Technologische ontwikkelingen die informatisering en automatisering mogelijk maken hebben een belangrijk aandeel in deze daling (Karabarbounis & Neiman, 2013).

Tijdens de Industriële Revolutie werd de afhankelijkheid van de fysieke arbeidskracht van mens en dier in arbeidsprocessen afgebouwd. Nu lijkt ook de afhankelijkheid van de mentale kracht van de mens in arbeidsprocessen af te nemen. Een ontwikkeling die door Brynjolfsson en McAfee (2014) als een *Digitale Revolutie* wordt omschreven. Frey en Osborne (2017) verwijzen in hun onderzoek naar de term *computerisation*, vrij vertaald; *informatisering*. Hiermee wordt het inzetten van middelen uit de informatie- en communicatietechniek (ICT) voor de uitvoering van processen bedoeld. Het centrale thema van het onderzoek van Frey en Osborne is de relatie tussen informatisering en werkgelegenheid. De centrale vraag die men stelt is hoe vatbaar een specifiek beroep voor informatisering is.

Het omarmen van informatisering in al haar verschillende gedaantes is vanuit een bedrijfseconomisch perspectief logisch. Op de resultatenrekening van een willekeurige organisatie zijn naast de kosten voor omzet, de kosten voor het personeel (salariskosten, sociale lasten en pensioenlasten) het hoogst. Bij de zoektocht naar kostenefficiëntie is het begrijpelijk dat eerst de grootste kostenposten tegen het licht worden gehouden met als doel deze zoveel mogelijk te reduceren. Dat mensen in organisaties vervolgens minder zeker zijn van de continuïteit van hun functie en/of baan kan hier een direct gevolg van zijn. Een concreet voorbeeld van deze ontwikkelingen is terug te zien in de verandering in werkgelegenheid in de financiële sector:

“In de financiële dienstverlening is het aantal werknemers in de periode december 2006 – december 2016 afgenomen met 43 duizend tot 212 duizend. Tegelijkertijd groeide het totaal aantal werknemers in

Nederland met 334 duizend. Door technologische ontwikkelingen als internetbankieren zijn minder mensen in de sector financiële dienstverlening nodig.”
(www.cbs.nl, 2018)

Veranderingen in organisaties die mogelijk de reductie van arbeidsplaatsen tot gevolg hebben gaan een belangrijkere rol spelen in de nabije toekomst. Het is waarschijnlijk dat informatisering verschillende beroepsgroepen reduceert of zelfs compleet zal doen laten verdwijnen (Frey & Osborne, 2017). Hoe zullen mensen omgaan met de toenemende bedreiging van het voortbestaan van hun baan? Elk element dat iemands vertrouwen in het behoud van een baan ondermijnt is een potentiële basis voor baanonzekerheid (King, 2002). Wat betekent dit gevoel van onzekerheid voor de werknemer? En wat is de impact op de relatie met de organisatie waarin men werkzaam is? De bekende econoom John Maynard Keynes schreef in de jaren '30 van de vorige eeuw over de groeipijnen van economische vooruitgang als gevolg van technologische ontwikkelingen; technologische werkeloosheid. Hij omschreef deze term als volgt; *“Technologische werkeloosheid betekent werkeloosheid als gevolg van de ontdekking van middelen om op arbeid te kunnen bezuinigen sneller gaan dan het tempo waarmee er nieuwe invullingen aan arbeid kunnen worden gegeven.”* (1933, p. 364)

1.2 Doel van het onderzoek

Het gaat te ver om te stellen dat een groot percentage van alle werknemers in de nabije toekomst te maken zal gaan krijgen met een toenemende dreiging van het verlies van een baan maar de cijfers zoals benoemd in de introductie onderschrijven dat in de grote economieën van de wereld, zoals die van de VS, het aandeel arbeid in het BBP een dalende trend laten zien. Het is afhankelijk van de beroepsgroep in welke mate men te maken krijgt met technische *werkloosheid*. De opvatting bestond dat informatisering voornamelijk de eenvoudige, routinematige banen zou raken maar inmiddels tonen verschillende onderzoeken (Brynjolfsson et al., 2014; Frey et al., 2017) aan dat informatisering nu ook de banen in het cognitieve domein zullen gaan beïnvloeden. Dit is een significante verschuiving, het is dan ook logisch dat de wederzijdse verwachtingen tussen werknemer en organisatie als reactie op deze wijziging aan verandering onderhevig zullen zijn. Werknemers en organisaties in functies en sectoren die zich tot voor kort wellicht redelijk veilig hebben gewaand als het gaat om de invloed van informatisering zullen hier nu op moeten anticiperen. Een leven lang werkzaam zijn bij hetzelfde bedrijf of zelfs in dezelfde functie lijkt in steeds minder gevallen de norm. Van organisaties wordt verwacht dat zij een grotere rol spelen in het faciliteren van het verhogen van inzetbaarheid (*employability*) van werknemers. Tegelijkertijd wordt van de werknemers verwacht dat zij zelf meer verantwoordelijkheid gaan nemen als het gaat om carrière en inzet (Thijssen, Heijden, & Rocco, 2008). Het doel van dit onderzoek is dan ook begrijpen in welke mate de perceptie van baanonzekerheid als gevolg van informatisering de relatie tussen werknemer en organisatie beïnvloedt.

1.3 Leeswijzer

Dit document is het verslag van het onderzoeksproces dat zes maanden in beslag heeft genomen, dit proces wordt in deze scriptie beschreven en is verdeeld over zeven hoofdstukken. In dit eerste hoofdstuk is informatisering als theoretische concept geïntroduceerd en worden de mogelijke verbanden met baanonzekerheid en het psychologisch contract beschreven tevens is het doel van het

onderzoek onderbouwd. In het tweede hoofdstuk worden de onderzoeksvraag en de deelvragen geformuleerd en onderbouwd. Het derde hoofdstuk beschrijft het onderzoek in de literatuur naar informatisering, baanonzekerheid en het psychologisch contract en de relatie tussen deze concepten. Hoofdstuk vier gaat in op de manier waarop het onderzoek wordt uitgevoerd en hoe de empirische data is verzameld. Het vijfde hoofdstuk gaat in op de resultaten van de empirische data en geeft de interpretatie van deze data weer. In het zesde tevens laatste hoofdstuk van deze scriptie worden de resultaten bediscussieerd en worden de contributies en beperkingen van het onderzoek vermeld.

2. Onderzoeksvraag

2.1 De dynamische omgeving

Los van de eerder aangestipte bedrijfseconomische drijfveren om de afhankelijkheid van de factor mens in de (bedrijfs-)processen af te bouwen dwingt ook de dynamiek van de omgeving organisaties tot constante evaluatie van hun processen. Wederom toont de financiële sector een duidelijk voorbeeld. In de jaren 90' van de vorige eeuw werd deze sector gekenmerkt door consolidatie van grote spelers om de eigen marktpositie te vergroten, een trend die vooral in de VS en Europa waarneembaar was (Berger, Demsetz, & Strahan, 1999). Ook nam gedurende deze periode het gebruik van internet een vlucht en konden de verschillende diensten en processen worden geïnformatiseerd (Birch & Young, 1997). In het eerste decennium van de 21ste eeuw ging een groot gedeelte van Europa over op een munteenheid en aan het einde van ditzelfde decennium werd de wereld getroffen door de grootste mondiale financiële crisis sinds de jaren '30 van de 20e eeuw. Deze crisis duurde voort tot in het tweede decennium van deze eeuw wat onder andere een verscherpte regelgeving vanuit overkoepelende organen als de Nederlandse Bank en de Europese Centrale Bank tot gevolg had. Deze instanties gingen zich intensiever bemoeien met de bedrijfsvoering van organisaties in de financiële sector tot aan het bepalen van deadlines en sturing op de financiële huishouding. Dergelijke ontwikkelingen dwingen organisaties in de financiële sector te anticiperen op een continu veranderende omgeving.

2.2 De impact van verandering

Ongeacht de reden van de verandering (kostenbesparing, continuïteit waarborgen, concurrentiepositie verstevigen) of de aard van de verandering (informatiseren, automatiseren) zijn deze van invloed op de relatie tussen de organisatie en haar werknemers. De invloed op deze relatie is een breed onderzocht en centraal thema in de bedrijfskundige literatuur. Kurt Lewin werd als grondlegger van sociale psychologie op de voet gevolgd door Coch en French. De studies in de *Harwood* pyjamafabriek besteedden veel aandacht aan de relatie tussen veranderingen binnen organisaties en hun werknemers (Coch & French, 1948). Verandering kon het best volgens een stappenplan worden uitgevoerd. Het bekende *Unfreezing/Moving/Freezing* -model schetste een stramien dat diende te worden gevolgd om een veranderproces zo succesvol mogelijk te laten verlopen. Op deze ideeën werd later voortgeborduurd met het toenemende besef dat het doorlopen van deze drie fases wellicht passender is voor een organisatie die continu in een stabiele omgeving functioneert in plaats van de alsmaar toenemende dynamiek die de omgeving van de moderne organisaties kenmerkt (Oreg, 2003). De manier waarop er in een organisatie met verandering wordt omgegaan dient niet eenzijdig te worden geanalyseerd. Weerstand tegen verandering is niet uitsluitend een aangeboren karaktertrek van de individuele werknemer (Burnes, 2015). Anderzijds is ook niet de context van een verandering dominant en kan er van individuele werknemers niet worden verwacht dat zij net zo statisch als moleculen reageren op stappenplannen volgens het stramien van *Unfreezing/Moving/Freezing* (Grey, 2017). Het besef dat veranderingen in organisaties een complex samenspel tussen context en individuele aspecten is, is het centrale thema van dit onderzoek; de gevolgen van veranderingen in een organisatie en welke impact deze hebben op de werknemer en zijn of haar relatie met de organisatie.

2.3 Informatisering

Informatisering wordt vaak in combinatie met automatisering genoemd, deze twee begrippen worden ook vaak door elkaar gehaald. Daar waar automatisering zich richt op mechanisatie van een serie handelingen wordt met informatisering de inzet van ICT voor de uitvoering van bedrijfsprocessen bedoeld. Een toonaangevende studie van Frey en Osborne, (The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation?, 2017) onderzoekt de relatie tussen informatisering en werkgelegenheid. In dat onderzoek is een lijst van 702 beroepen gerangschikt. Op positie 1 van de ranglijst staat het beroep dat het minst waarschijnlijk is te worden vervangen door ICT (therapeut) en op positie 702 het beroep dat het meest waarschijnlijk is te worden vervangen door ICT (telemarketeer).

2.4 Baanonzekerheid

Grey (2017) stelt dat de negatieve reactie op verandering niet vreemd is gezien het feit dat de voorgestelde veranderingen het individu/de werknemer vaak in negatieve zin raakt. Voorbeelden hiervan zijn de verandering van de inhoud van een functie, verandering van werkplek, beperking van mogelijkheden om te ontwikkelen en het potentiële verlies van een baan. Het gevoel dat men niet zeker is van het behoud van zijn of haar baan oftewel *Baanonzekerheid*. Baanonzekerheid wordt in formelere zin gedefinieerd als de *perceptie van een potentiële bedreiging van de continuïteit van een baan* (Heaney, Israel, & House, 1994). In deze context is het belangrijk onderscheid te maken tussen het daadwerkelijk verlies van de baan en baanonzekerheid. Het daadwerkelijke verlies van een baan verwijderd in ieder geval het element van onzekerheid. Baanonzekerheid vertegenwoordigt het gat tussen de mate van onzekerheid die wordt ervaren en de mate van zekerheid die de werknemer wenst (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984).

2.5 Psychologisch contract

De discrepantie tussen de mate van zekerheid die wordt ervaren door een werknemer en de mate van zekerheid die wordt gewenst kan een belangrijke rol spelen in de relatie tussen werknemer en de werkgever. Deze discrepantie kan een gevolg zijn van de veranderingen die binnen de organisatie zijn aangekondigd of al worden doorgevoerd. Maar wat is precies de relatie tussen werknemer en organisatie? Hoe kan deze relatie worden gedefinieerd? De formele relatie en gemaakte afspraken worden vastgelegd in een arbeidsovereenkomst, veelal gesloten bij aanvang van de relatie tussen de werknemer en de organisatie. Een arbeidsovereenkomst verbindt werknemer en organisatie aan elkaar en definieert de gemaakte afspraken zodat deze overeenkomst juridisch afdwingbaar is. Naast deze overeenkomst bestaat de psychologische relatie tussen werknemer en organisatie. Deze relatie wordt het *psychologische contract* genoemd. Het psychologisch contract vertegenwoordigt de gezamenlijke overtuigingen, percepties en informele verplichtingen tussen een werknemer en organisatie. Het bepaalt de dynamiek van deze relatie en het definieert de gedetailleerde praktische kant van de werkzaamheden (Rousseau D., 1989).

2.6 Onderzoeksvraag en deelvragen

Veranderingen in organisaties dienen verschillende doelen en komen daarom in verschillende gedaantes. De gevolgen van deze veranderingen in organisaties op de werknemers variëren aanzienlijk en bestrijken een breed spectrum aan emoties en reacties. In dit onderzoek wordt de nadruk gelegd op

manier waarop baanonzekerheid als gevolg van informatisering het psychologische contract tussen werknemer en organisatie beïnvloedt. Daarom is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

“Wat is de invloed van baanonzekerheid als gevolg informatisering op de perceptie van de werknemer van het psychologisch contract met zijn/haar werkgever?”

Bovenstaande onderzoeksvraag is ondersteund door de onderstaande deelvragen:

- 1. Hoe wordt informatisering door werknemers ervaren?*
- 2. Hoe beïnvloedt de toenemende informatisering van de functiewerkzaamheden de baanonzekerheid bij werknemers?*
- 3. In welke mate zijn achtergrondvariabelen van invloed op de relatie tussen informatisering, baanonzekerheid en het psychologisch contract?*
- 4. In welke mate beïnvloedt baanonzekerheid de werknemer-perceptie over het psychologisch contract?*

3 Literatuurstudie

3.1 Theoretische concepten

In voorgaande hoofdstukken zijn drie theoretische concepten geïntroduceerd; 1) *Informatisering*, 2) *Baanonzekerheid* en 3) *Psychologisch Contract*. Onderstaand de theoretische concepten gekoppeld aan de gehanteerde definitie en primaire bron welke de basis vormen voor het literatuuronderzoek en het empirisch onderzoek.

Theoretisch concept	Definitie	Primaire bron
Informatisering	<i>Het inzetten van middelen uit de informatie- en communicatietechniek (ICT) voor de uitvoering van processen.</i>	(Frey & Osborne, 2017)
Baanonzekerheid	<i>De perceptie van een potentiële bedreiging van de continuïteit van een baan.</i>	(Debus, Konig, & Kleinman, 2014)
Psychologisch Contract	<i>De gezamenlijke overtuigingen, percepties en informele verplichtingen tussen een werknemer en organisatie.</i>	(Rousseau D. , 1989)

Figuur 1: Overzicht theoretische concepten

3.2 Informatisering

Het begrip technologie wordt volgens de formele definitie als de leer van de bewerkingen en mechanische hulpmiddelen omschreven (www.vandale.nl). De constante ontwikkeling van technologie of *technologische vooruitgang* is sinds de aanvang van de Industriële Revolutie niet meer gestopt. Kijkend naar het doorlopende proces van technologische vooruitgang kunnen er grofweg twee fases worden onderscheiden; in de eerste fase is technologie complementair aan de mens, in het tweede fase vervangt technologie de mens. Technologische verandering heeft zich door de geschiedenis heen beperkt tot het automatiseren van fysieke arbeid. Technologische vooruitgang in de vorm van informatisering zal in de 21^e eeuw naar verwachting een toenemende invloed gaan krijgen op de mensheid in het algemeen en menselijke arbeid in het bijzonder (Brynjolfsson & McAfee, 2014). De toenemende rol van informatisering wordt mogelijk gemaakt door twee belangrijke constatering. Ten eerste is informatisering gevrijwaard van een aantal menselijke beperkingen. Software of een algoritme kan zo worden ontworpen dat het onafgebroken een aantal taken dat het wordt toegewezen uitvoert. Mensen daarentegen moeten ook 'taken' uitvoeren die niet zijn gerelateerd aan de invulling van hun werkzaamheden zoals rusten, eten en het onderhouden van sociale contacten hetgeen een opoffering vergt van hun beroepsmatige prestaties (Kahneman, Slovic, & Tversky, 1982). Ten tweede is de toegenomen impact van computers en informatisering het gevolg van de afname van de kosten die ermee gemoeid zijn (Autor, Levy, & Murnane, 2003). Het principe van informatisering van werk-gerelateerde handelingen heeft fundamenteel geen verandering doorgemaakt sinds de opkomst van het

gebruik van computers maar de kosten ervan zijn wel drastisch afgenomen. Naar schatting zijn de werkelijke kosten van het uitvoeren van een serie geïnformatiseerde handelingen 1.7 miljard maal gedaald sinds de opkomst van de computers. Deze opmerkelijke daling geeft organisaties sterke bedrijfseconomische argumenten om computers te gebruiken om relatief dure menselijke arbeidskrachten te vervangen (Nordhaus, 2007).

3.2.1 Effecten van informatisering

Het effect van technologie op werkgelegenheid kent volgens Aghion et al. (1994) twee gezichten. Op de eerste plaats wordt het vernietigende effect van technologische vooruitgang beschreven. Technologie vervangt arbeid, het dwingt werknemers hun werkaanbod opnieuw toe te wijzen. Daarnaast bestaat het kapitaliserende effect van technologische vooruitgang. Steeds meer bedrijven betreden sectoren waarin de productiviteit relatief hoog ligt wat leidt tot een uitbreiding van werkgelegenheid in deze sectoren. De reden dat menselijke factor in arbeid tot op heden heeft weten te overleven is gerelateerd aan het vermogen om nieuwe vaardigheden te verwerven door scholing en educatie (Acemoglu & Autor, 2012). De vraag is alleen hoelang dit nog toereikend zal zijn. Technologische vooruitgang is een doorlopend proces dat in tempo blijft toenemen waarbij een verdere verstoring van de verdeling van arbeid te verwachten is. Juist bij de banen in het cognitieve domein worden gekenmerkt door een de vraag naar een hoger opleidingsniveau, hierdoor is de afhankelijkheid in dit segment van de arbeidsmarkt van scholing en educatie evident. Autor et al. (2003) verdelen werk-gerelateerde taken onder in vier kwadranten:

	Routinematig	Non-routinematig
Cognitief	- Administratie - Bankbediende	- Medische diagnoses stellen - Accountmanager
Handmatig	- Order Picker - Werknemer assemblagelijijn	- Vrachtauto besturen - Conciërge

Figuur 2: Takenmodel impact van informatisering

Van deze vier kwadranten werd begin deze eeuw verwacht dat met name de routinematige taken zouden worden vervangen door informatisering. Non-routinematige taken, zowel cognitief als handmatig, zouden voornamelijk profiteren van het complementaire karakter van informatisering. Veel taken waren niet volledig onderworpen aan informatisering, hetgeen betekende dat informatisering de menselijke factor in arbeid meer ruimte gaf voor andere taken. Sectoren die voor de komst van informatisering werden gekenmerkt door veel routinematige taken deden relatief grote investeringen in deze vorm van technologische vooruitgang. De reductie van routinematige taken waarvoor informatisering en automatisering in de plaats kwamen verhoogde in deze sectoren vervolgens de vraag naar non-routinematige input die in beginsel slechts door informatisering en automatisering werd

aangevuld (Autor, Levy, & Murnane, 2003). Brynjolfsson & McAfee in 2014 en de bevindingen van Frey & Osborne in 2017 beargumenteren vervolgens meer dan tien jaar na Autor et al. dat met name informatisering de dominante vorm van technologische vooruitgang wordt en dankzij de opmars van informatisering wordt ook steeds meer het non-routinematige domein van de menselijke arbeid betreden. Deze ontwikkeling kan goed worden samengevat in de onderstaande voorbeelden van Google Drive en het stellen van medische diagnoses a.d.h.v. een algoritme.

“In 2004 werd door Levy et al. (The New Division of Labor: How Computers are Creating the Next Job Market) opgemerkt dat mensen nog steeds onmisbaar zijn in non-routine handmatige taken zoals het besturen van een voertuig omdat het zeer lastig zal zijn om de menselijke perceptie te vervangen. Sinds 2010 heeft Google met een vloot van zeven auto's ruim een miljoen kilometer gereden zonder tussenkomst van een menselijke chauffeur.”

(Brynjolfsson & McAfee, 2014, pp. 26-27)

“Dankzij informatisering kan een diagnose worden gesteld die is gebaseerd op de analyse van 600.000 medische verslagen, 1.5 miljoen patiëntendossiers en 2 miljoen pagina's aan medische artikelen. Dit biedt de mogelijkheid om individuele symptomen, genen, familie en medische geschiedenis van elke patiënt te vergelijken om een diagnose te stellen en een behandelplan te ontwikkelen met de grootste kans van slagen.”

(Frey & Osborne, 2017, p. 259).

Schattingen suggereren dat informatisering wereldwijd ca 140 miljoen fulltime specialistische banen voor hoger opgeleiden (HBO/WO- niveau) in het cognitieve domein zal kunnen vervangen (Manyika, 2013).

3.3 Baanonzekerheid

De relatie tussen organisatie en werknemer is aan verandering onderhevig. Een levenslang carrière bij dezelfde werkgever behoort steeds meer tot het verleden. Zo zijn formele arbeidsovereenkomsten vaker flexibel, op projectbasis of van tijdelijke aard (Spark, Faragher, & Cooper, 2001). Naast de veranderende relatie tussen organisatie en werknemer zijn ook de organisaties zelf continu in beweging. In de zoektocht naar verbetering van de marktpositie, gestroomlijnde bedrijfsprocessen en kosten efficiëntie zijn organisaties onderhevig aan fusies, overnames, reorganisaties en nieuwe technologieën. Deze ontwikkelingen raken zowel organisatie als werknemer en kunnen invloed hebben op de manier waarop werknemers kijken naar de continuïteit van hun relatie met de organisatie (Ashford, Lee, & Bobko, 1989). Indien er perceptie van bedreiging van de continuïteit van een baan ontstaat, wordt er gesproken over *baanonzekerheid* (Heaney, Israel, & House, 1994). De triggers van baanonzekerheid kunnen ontstaan als gevolg van ontwikkelingen die ver buiten de invloedssfeer van een werknemer of zelfs de organisatie liggen. In de vroege studies naar baanonzekerheid zijn de vier belangrijkste oorzaken van baanonzekerheid geïdentificeerd (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984). Op de eerste plaats wordt een (economische) crisis of de gevolgen ervan benoemd als belangrijke oorzaak van baanonzekerheid. De jaren '70 van de vorige eeuw zagen een scherpe toename in werkloosheid, sinds de crisis van de jaren 30' was er niet eerder zo'n grote stijging waarneembaar. Vervolgens worden de gevolgen van fusies en

overnames geïdentificeerd als trigger. Consolidatie van bedrijven om marktposities te verbeteren was een belangrijke trend in de laatste vier decennia van de vorige eeuw. Dergelijke ontwikkelingen gingen vaak gepaard met de reductie van arbeidsplaatsen. Daarnaast speelt technologische verandering een belangrijke rol bij baanonzekerheid. Veel eerste wereldlanden maakten een transitie van een overwegende maakeconomie naar een diensteneconomie en van de standaard industrie naar een technologisch hoog ontwikkelde industrie. Als laatste wordt de mate waarin men een gevaarlijk beroep uitoefent gezien als een veroorzaker van baanonzekerheid. Dit kan leiden tot een gevoel van angst om gewond te raken bij de uitoefening van de functie waardoor men niet meer in staat zal zijn de functie te kunnen vervullen. De mate waarin deze door Greenhalgh en Rosenblatt benoemde triggers effect hebben op de perceptie van baanonzekerheid is voor een groot deel afhankelijk van de individuele werknemer. Van Vuuren (1990) onderscheidt drie componenten die terug te vinden zijn in baanonzekerheid. Deze drie componenten onderstrepen hoe subjectief baanonzekerheid is. Ten eerste is baanonzekerheid is een subjectieve ervaring of perceptie. Dezelfde situatie wordt verschillend ontvangen door verschillende werknemers. Sommige werknemers ervaren onzekerheid als er geen objectieve reden voor is, anderen daarentegen voelen zich zeker terwijl hun baan op de tocht staat. Ten tweede impliceert baan-onzekerheid, onzekerheid over de toekomst. Het is onzeker of een werknemer kan blijven werken of dat hij/zij boventallig wordt. Dit in tegenstelling tot iemand die al boventallig is. Hij/zij kan zich voorbereiden op boventalligheid en toekomstige werkloosheid. Tot slot is er de twijfel over de voortzetting van de baan in de huidige hoedanigheid. Het gegeven dat de perceptie van baanonzekerheid even uniek is als de individuele werknemer zelf is een belangrijke factor in het onderzoek naar de relatie met zowel informatisering als het psychologisch contract. De perceptie van het individu bepaalt immers de mate van invloed dat baanonzekerheid als concept heeft op de manier waarop men vervolgens de relatie met zijn of haar werkgever ziet.

3.3.1. Achtergrondvariabelen

Deze benoemde oorzaken van baanonzekerheid zijn gekoppeld aan belangrijke ontwikkelingen die kenmerkend zijn voor een bepaald tijdsgewricht (economische crisis, transitie van industrie naar diensteneconomie). Recentere studies (Cheng & Chan, 2008; Debus, König & Kleinman, 2014) zien deze vier elementen nog steeds als belangrijke triggers maar linken deze minder duidelijk aan bepalende gebeurtenissen op macroniveau maar aan achtergrondvariabelen. Niet alleen karaktereigenschappen van de individuele werknemer zijn bepalend wanneer er baanonzekerheid wordt ervaren, ook de meer basale variabelen zoals leeftijd (Warr & Jackson, 1984; De Witte, 1999), geslacht (Kinnunen, Mauno, Natti, & Happonen, 1999), opleidingsniveau (Hartley, Jacobson, Klandermans, & Van Vuuren, 1991) en full- of parttime contract (D'Souza, Strazdins, Lim, Broom, & Rodgers, 2003) spelen een rol in de mate waarin baanonzekerheid wordt ervaren. Als het gaat om de identificatie van de belangrijkste triggers van baanonzekerheid is het daarom van belang onderscheid te maken tussen zaken die kunnen leiden tot (een toenemende mate van) de perceptie van baanonzekerheid en de mate waarin baanonzekerheid op individueel niveau wordt ervaren. Enerzijds zijn er de triggers gekoppeld aan unieke gebeurtenissen op macroniveau geïdentificeerd door Greenhalgh & Rosenblatt (1984). Anderzijds zijn er de subjectieve en achtergrondvariabelen die een cruciale rol spelen in de impact van deze triggers.

3.3.2 De gevolgen van baanonzekerheid

Daar waar er in de literatuur geen definitieve keuze lijkt te worden gemaakt over waar nu precies de belangrijkste oorzaken van baanonzekerheid vandaan komen is er meer consensus over de gevolgen van baanonzekerheid. Baanonzekerheid kan als subjectieve ervaring een aanzienlijke impact hebben op het individu. Werk in het algemeen speelt een belangrijke rol in het bestaan van een mens. Werk voorziet niet alleen in de economische en sociale behoeften maar kan ook invulling geven aan persoonlijke behoeftes zoals de mogelijkheid voor een individu zich te ontwikkelen (De Witte, 1999).

Het idee een baan te verliezen kan net zoveel impact hebben als het daadwerkelijke verlies van de baan. Dit ligt in lijn met de conclusies van verschillende onderzoeken naar stress en stressoren (Ashford, Lee & Bobko, 1989; Mauno, Leskinen & Kinnunen, 2001). De anticipatie op een stressvolle gebeurtenis, zoals het verlies van een baan, heeft een even grote zo niet grotere impact dan de stressvolle gebeurtenis zelf, in dit geval het verlies van een baan. Onderstaand figuur toont een overzicht van de mogelijke consequenties van baanonzekerheid.

		Focus van reactie	
		Individu	Organisatie
Type reactie	Direct	Arbeidsattitude - Werktevredenheid - Werkbetrokkenheid	Organisatie attitude - Betrokkenheid en inzet - Vertrouwen
	Lange termijn	Gezondheid - Geestelijke gezondheid - Lichamelijke gezondheid	Werk gerelateerd gedrag - Prestatie - Intentie om te vertrekken

Figuur 3: Typen consequenties van baanonzekerheid

Een meta-analyse van de verschillende studies op het gebied van perceptie van de bedreiging van continuïteit van werk suggereert dat baanonzekerheid kan worden geassocieerd met negatieve gevolgen voor houding ten aanzien van de baan, houding ten aanzien van de organisatie (werkgever), gezondheid van werknemers en werk-gerelateerd gedrag (Sverke, Hellgren, & Naswall, 2002).

3.4 Psychologisch contract

Een arbeidsovereenkomst is een juridisch afdwingbare overeenkomst als er sprake is van arbeid, loon en een gezagsverhouding tussen werkgever en werknemer. Deze overeenkomst kan in Nederland zowel mondeling als schriftelijk worden gesloten. De volledige relatie tussen werknemer en werkgever omvat echter meer dan afspraken over arbeid, loon en hiërarchie. Naast de formele relatie tussen werknemer en werkgever bestaat ook een meer informele relatie welke de gezamenlijke overtuigingen, percepties en informele verplichtingen tussen beide partijen omvat. Deze overeenkomst wordt het *psychologische contract* genoemd. In de jaren '60 van de vorige eeuw werd deze term voor het eerst benoemd door Chris Argyris (Understanding Organizational Behavior). Het was echter Denise Rousseau die de term

meer gewicht gaf (Psychological and implied contracts in organizations, 1989). In de bedrijfskundige literatuur lijkt er geen consensus te zijn over de formele definitie van het psychologisch contract. Over het algemeen wordt geaccepteerd dat het contract moet worden gezien als een wederzijdse uitwisseling van waarneembare beloftes en verplichtingen (Guest & Conway, 2002). Rousseau definieert het psychologisch contract als de gezamenlijke overtuigingen, percepties en informele verplichtingen tussen een werknemer en organisatie. Deze definitie wordt voor dit onderzoek gevolgd. In de bedrijfskundige literatuur zijn er een aantal toevoegingen te vinden die het concept verduidelijken. Rousseau (1989) maakt onderscheid tussen het psychologisch contract en het impliciet contract (een overeenkomst die niet expliciet is uitgeschreven maar waarbij beide partijen weten wat de gedragsregels zijn en net als het psychologisch contract niet juridisch afdwingbaar is). Het psychologisch contract bestaat uit waargenomen beloftes, waarbij beloftes worden gedefinieerd als elke communicatie over toekomstige intentie. Ook wordt het psychologisch contract gezien als dynamisch en verandert het met de tijd. Werknemers zoeken andere factoren als zij bijvoorbeeld jong en alleenstaand zijn en onder aan de spreekwoordelijke ladder beginnen ten opzichte van werknemers die 10 tot 15 jaar voor een bedrijf werken (Rousseau & Robinson, 1994). Een laatste belangrijke toevoeging is dat in het psychologisch contract twee partijen worden geïdentificeerd; de individuele werknemer en de organisatie. De 'tegenpartij' van de werknemer is in dit contract de organisatie. Maar de organisatie is uitsluitend een juridische entiteit, een rechtspersoon. In het psychologisch contract krijgt de organisatie door de individuele werknemer menselijke eigenschappen toegekend (Morrison & Robinson, 1997). In de vroege literatuur omtrent dit theoretische concept werd minder duidelijk uitgesproken welke rol de organisatie als rechtspersoon nu innam in het psychologisch contract. Tegenwoordig wordt benadrukt dat hoewel vertegenwoordigers van de organisatie (bijvoorbeeld leidinggevenden) een eigen notie hebben van het psychologische contract tussen werknemer en organisatie, zij expliciet geen partij zijn in dit contract (Morrison & Robinson, 1997). Met andere woorden; onderzoekers zien het psychologisch contract als iets dat alleen door de werknemer wordt gehouden (Rousseau en Robinson 1989, 1994).

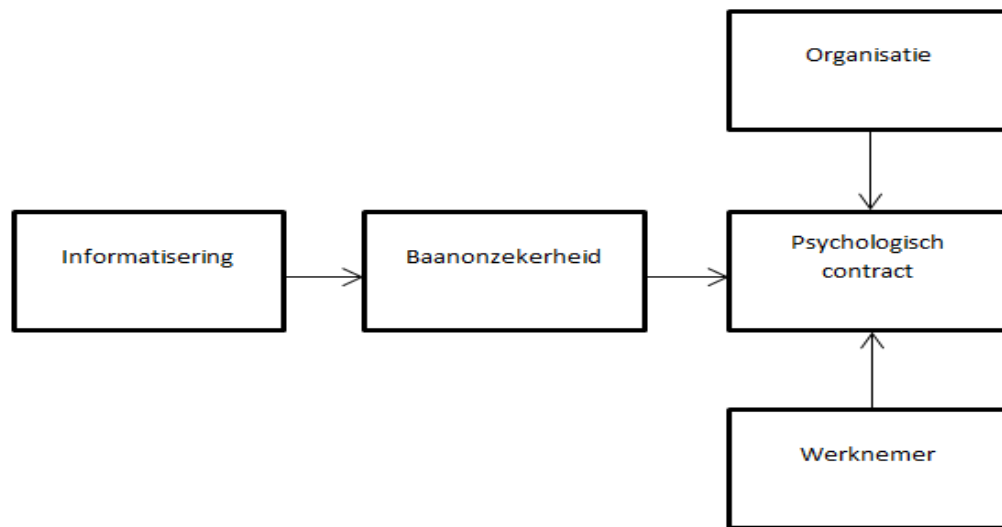
3.4.1 Baanonzekerheid en het psychologisch contract

In hoofdstuk 3.4 worden vier belangrijke triggers van baanonzekerheid benoemd; gevolgen van een crisis, gevolgen van reorganisaties, technologische ontwikkelingen en de angst om fysiek gewond te raken bij de uitoefening van de functie. Vooral de eerste drie triggers zijn vaak het gevolg van, of onderdeel van significante organisatorische veranderingen. Dergelijke veranderingen kunnen het bestaande psychologisch contract verwerpen en daarmee ook de perceptie van controle die een werknemer heeft als het gaat om gebeurtenissen die zich afspelen in zijn of haar directe omgeving (Ashford, Lee, & Bobko, 1989). Baanonzekerheid is daarom een van de redenen dat er schending van het psychologische contract wordt ervaren. Rousseau en Robinson (1994) onderscheiden vervolgens een aantal mogelijke consequenties als schending van het psychologische contract wordt ervaren, namelijk; afnemende werktevredenheid, vermindering van prestaties en de toenemende intentie om de organisatie te verlaten. Met dit onderscheid kan er een verband worden gemaakt met het door Sverke et al. (2002) opgestelde kwadrant van typen consequenties (figuur 3, pagina 12). Dit kwadrant onderscheidt consequenties voor de houding ten opzichte van het werk (werkattitude) en organisatie (organisatie attitude). Een belangrijke toevoeging aan deze vergelijking is het subjectieve karakter van de schending zelf. Het hangt af van de individuele werknemer wanneer hij/zij schending van het

contract ervaart (Martin, Staines, & Pate, 1998). Dit gegeven onderstreept wederom de verwevenheid tussen baanonzekerheid en het psychologisch contract nadrukkelijk; beide concepten zijn zeer subjectief en daarmee afhankelijk van de persoonlijke ervaringen. Wat schending voor de ene werknemer betekent hoeft voor de andere werknemer in exact dezelfde functie niet als zodanig worden ervaren. Datzelfde geldt voor baanonzekerheid; Sommige werknemers ervaren onzekerheid als er geen objectieve reden voor is, anderen daarentegen voelen zich zeker terwijl de continuïteit van hun baan wordt bedreigd (Vuuren, 1990). Schending in algemene zin betekent een afname in vertrouwen in de werkgever (Rousseau & Robinson, 1994). Een directe consequentie van baanonzekerheid is een negatieve impact op het vertrouwen in de werkgever (Sverke, Hellgren, & Naswall, 2002).

3.5 Conclusie

De gevolgen van technologische vooruitgang op werkgelegenheid is een belangrijk vraagstuk in de bedrijfskundige literatuur. Nu de technologische ontwikkelingen in de vorm van informatisering een vlucht nemen wordt gericht afgevraagd wat de impact ervan zal zijn op de verschillende soorten van menselijke arbeid. Verschillende bronnen (Brynjolfsson & McAfee, 2014) (Frey & Osborne, 2017) tonen aan dat de toenemende mate van informatisering de vraag naar menselijke arbeid doet afnemen en daarmee de continuïteit van veel verschillende soorten werk bedreigt. Het is daarom logisch dat technologische ontwikkeling actueel blijft als een van de vier triggers van baanonzekerheid (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984) (Sverke, Hellgren, & Naswall, 2002) (Cheng & Chan, 2008). Het gevoel van onzekerheid aangaande de continuïteit van een baan kunnen een werknemer het gevoel geven dat hij/zij controle verliest over de gebeurtenissen in de directe omgeving en ondermijnen het vertrouwen dat men in de organisatie heeft (Ashford, Lee, & Bobko, 1989) (Rousseau & Robinson, 1994). De relatie tussen technologische vooruitgang en baanonzekerheid werd in de eerste studies naar dit theoretische concept beschreven, al lag het accent toen meer op baanonzekerheid als gevolg van een organisatie die slechter ging presteren (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984). Opvallend is dat vanaf deze zelfde periode de toenemende impact van technologische vooruitgang in het algemeen en informatisering in het bijzonder duidelijker zichtbaar werd op de verdeling van arbeid en kapitaal (Fleck, Glaser, & Sprague, 2011) (Karabarbounis & Neiman, 2013). De bevindingen van Brynjolfsson en McAfee zijn in dit onderzoek al meerdere malen aangehaald omdat zij veel aandacht hebben besteed aan de steeds dominanter wordende rol van informatisering en de gevolgen die dit heeft op het dagelijks leven van de mens, met als prominent voorbeeld de relatie tussen mens en arbeid. Het tempo waarin informatisering zich ontwikkelt ligt hoog. Wat in de nabije toekomst de consequenties van informatisering voor de werkgelegenheid zal zijn kan alleen nog worden geschat maar het staat vast dat veel banen kwetsbaar zijn voor de gevolgen van toenemende informatisering (Frey & Osborne, 2017). De literatuur erkent de relatie tussen informatisering, baanonzekerheid en het psychologisch contract, deze relatie is het fundament van dit onderzoek en wordt als volgt op schematische wijze samengevat:



Figuur 4: Theoretisch model

4. Methodologie

4.1 Casestudie

Een belangrijk onderdeel van het onderzoek is het begrip van de (achterliggende) overtuigingen van de mensen die deel van het onderzoek uitmaken, er wordt daarom gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode middels een *single-case study* (Yin, 2014). De single-case is in dit onderzoek expliciet niet informatisering, baanonzekerheid of het psychologisch contract maar de *relatie* tussen deze theoretische concepten. Baanonzekerheid wordt gezien als het gevolg van een veranderingsproces in een organisatie namelijk informatisering, de oorzaak-gevolg relatie tussen deze twee theoretische concepten kunnen een effect hebben op de perceptie van het psychologisch contract. Met perceptie wordt in deze context de waarneming vanuit de werknemer ten aanzien van zijn of haar relatie met de organisatie bedoeld. Het volstaat daarom niet om dit onderzoek op een theoretisch concept toe te spitsen, het geheel van de drie concepten is het centrale onderwerp. Dit maakt deze casestudie holistisch (Yin, 2014).

4.2 Deductief onderzoek

De manier waarop dit onderzoek wordt ingericht heeft een deductief karakter. De bevindingen die zijn gebaseerd op de literatuurstudie vormen de basis voor de volgende stap; de empirie. Concreet moeten de belangrijkste onderwerpen die samenhangen met de theoretische concepten aan de hand van de literatuurstudie worden geïdentificeerd. Deze onderwerpen vormen vervolgens de input voor het vergaren van empirische data binnen ABF. De beschikbare literatuur over *baanonzekerheid* en het *psychologische contract* is rijk en volwassen. Tegelijkertijd wordt vastgesteld dat de studies die gericht zijn op het effect van *informatisering* op de twee voorgenoemde theoretische concepten opkomend van aard zijn. Het empirische gedeelte van het onderzoek dient vooral ter verduidelijking van de relatie tussen informatisering, baanonzekerheid en het psychologisch contract. Is deze relatie aan te tonen en in welke mate beïnvloeden de theoretische concepten elkaar? De verwachting is dat ABF een rijke bron aan empirische data oplevert. De organisatie is actief in de financiële sector, een sector die gekenmerkt wordt door informatisering van de bedrijfsprocessen en een personeelsbestand dat al jaren onderhevig is aan krimp (www.banken.nl, 2019) (Frey & Osborne, 2017). De geïdentificeerde theoretische concepten zijn naar verwachting actueel binnen ABF. Ook zijn de door Greenhalgh en Rosenblatt benoemde oorzaken van baanonzekerheid hebben een prominente rol gespeeld bij ABF. De kredietcrisis heeft voor een herstructurering van de organisatie gezorgd (2008-2012) en de fusie tussen ABN AMRO Lease N.V. en ABN AMRO Commercial Finance N.V. heeft een reorganisatie als gevolg gehad.

4.3 Data verzameling

Frey en Osborne (2017) tonen een opvallende ontwikkeling in de studie naar de invloed van informatisering op specifieke beroepsgroepen. In de ranglijst van 702 beroepen komen verschillende functies uit de financiële sector terug. Voorbeelden uit hoofdstuk een en twee toonden al aan dat deze sector acteert in een dynamische omgeving en dat de werkgelegenheid een dalende trend laat zien. Deze ontwikkelingen worden ondersteund door de bevindingen van Frey en Osborne. Financiële analisten hebben 23% kans dat hun functie wordt vervangen door informatisering, voor financiële

specialisten is dat al 33%, en voor financiële adviseurs geldt een 58% kans. Dit zijn binnen de financiële sector belangrijke beroepsgroepen. De invloed van informatisering lijkt groot te zijn op de financiële sector, er wordt daarom gekozen om de relatie tussen informatisering, baanonzekerheid en het psychologisch contract te toetsen in deze sector.

4.3.1 Onderzoekspopulatie

ABN AMRO Asset Based Finance N.V. (hierna ABF) is een 100% dochter van ABN Amro Bank N.V. Het volledige ABN AMRO concern is een internationaal opererende organisatie met in totaal 22.000 werknemers. ABF heeft als zelfstandige dochter 500 werknemers, een jaaromzet van ca. EUR 1.9mrd en vestigingen in Nederland, België, Frankrijk, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk. Tevens kent het bedrijf een eigen managementteam, missie, strategie, structuur en ICT-landschap. Deze casestudie richt zich tot de afdeling Commercie van ABF, voor een schematische weergave van de samenstelling van deze afdeling wordt verwezen naar het organogram in bijlage 1. De meeste medewerkers van ABF hebben de financiële crisis van 2008 tot 2012 heel bewust meegemaakt, een crisis waarin de bedrijven in de financiële dienstverlening een prominente rol hebben gespeeld. In 2017 is ABN AMRO Lease N.V. gefuseerd met ABN AMRO Commercial Finance N.V, een fusie die werd gevolgd door een reorganisatie. Ook dit is een traject dat de meeste werknemers die zijn geïnterviewd bewust hebben meegemaakt. De rol van informatisering wordt steeds prominenter. Veel bedrijfsprocessen zijn de afgelopen jaren binnen ABF onderworpen aan informatisering. De werknemers van ABF zijn bekend met drie van de vier belangrijkste veroorzakers van baanonzekerheid. De onderzoekspopulatie betreft de 131 medewerkers van de afdeling Commercie van ABF. De data die deze populatie verschaft vormt de basis voor de empirische fase van dit onderzoek. Er is met zestien werknemers van de afdeling Commercie gesprekken gevoerd die zijn gebaseerd op de semigestructureerde interviewmethode. Deze groep respondenten vertegenwoordigt 12% van de onderzoekspopulatie. De groep van zestien respondenten is niet aselekt tot stand gekomen. In de literatuur zijn aanwijzingen gevonden dat achtergrondvariabelen een rol spelen bij de perceptie van baanonzekerheid en het psychologisch contract drie theoretische concepten. Voor bijvoorbeeld de perceptie van het psychologisch contract kan het aantal dienstjaren bepalend zijn (Rousseau & Robinson, 1994) en de mate waarin baanonzekerheid wordt ervaren kan in relatie staan tot leeftijd opleidingsniveau en geslacht (De Witte, 2005; Naswall, Sverke & Hellgren, 2005; Burnes, 2015). Een aselechte keuze van te interviewen werknemers zou een te eenzijdig beeld kunnen geven. Tijdens de selectie is derhalve rekening gehouden met de achtergrondvariabelen die zijn onderscheiden in de geraadpleegde literatuur.

4.3.2 Semigestructureerde interviews

Er is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews die in de eerste instantie persoonlijk face to face zouden worden afgenomen. Dit genoot de voorkeur omdat het gemakkelijker zou zijn om eventuele non-verbale communicatie mee te nemen en daar waar mogelijk opening zou bieden voor een verdieping van het gesprek. Vanaf de tweede week maart 2020 waren maatregelen als gevolg van het Coronavirus van kracht. Deze maatregelen maakten het vrijwel onmogelijk om afspraken te maken voor persoonlijke interviews. Van de zestien gesprekken hebben er dertien telefonisch plaatsgevonden. Aan de hand van een applicatie op de mobiele telefoon zijn de gesprekken opgenomen en vervolgens uitgewerkt. Het afnemen van het telefonische interview en het opnemen ervan gebeurde gelijktijdig en

vergeet geen aparte, fysieke opnameapparatuur. In die zin werd het gesprek daar niet door belemmerd of afgeleid waardoor het als reguliere telefoongesprekken zijn ervaren. Alle audio opnames zijn met behulp van software getranscribeerd en vervolgens uitgewerkt om er leesbare en samenhangende verslagen van interviews van te maken. Zowel de audiobestanden als de herziende interviews zijn in twee gedeelde mappen van Google Drive opgeslagen en kunnen desgewenst worden benaderd. De gesprekken duren tussen de 30 en 45 minuten en zijn opgebouwd aan de hand van de drie theoretische concepten. Het doel van onderzoek is achterhalen of, en in welke mate, er een relatie bestaat tussen baanonzekerheid als gevolg van informatisering en de perceptie van het psychologisch contract. Aan de hand van de literatuurstudie is bewijs gevonden dat de relatie bestaat. Met behulp van de empirische data wordt de theoretische data getoetst. Het is daarom van belang dat de vragen zorgvuldig worden geformuleerd zodat de interviewer een zekere mate naïviteit aangaande het onderwerp overbrengt op de geïnterviewde. Op deze wijze wordt vermeden dat de vraagstelling de geïnterviewde teveel in een bepaalde richting stuurt. De kans op het verkrijgen van nieuwe inzichten moet zo groot mogelijk worden gemaakt, suggestieve vragen moeten derhalve worden vermeden (Yin, 2014). Of de geïnterviewde zelf de relatie tussen informatisering en baanonzekerheid en het psychologisch contract herkent en ervaart dient ook bij hem of haar zelf vandaan te komen. De relatie tot in detail uitleggen en vervolgens elke vraag er specifiek op toespitsen kan leiden tot suggestieve vragen en sociaal wenselijk antwoorden. Aan de hand van een interviewwijzer (zie bijlage 2) zijn de richtlijnen voor de open en gesloten vragen verdeeld over de drie theoretische concepten. De semigestructureerde interviews geven enerzijds de mogelijkheid om de bevindingen van de geïnterviewde aangaande de relatie tussen informatisering, baanonzekerheid en het psychologisch contract te onderzoeken anderzijds biedt het de ruimte om uit te wijden over bepaalde bevindingen en percepties die in de literatuur onderbelicht zijn gebleven of zelfs helemaal niet aan bod zijn gekomen. Op de volgende pagina is een overzicht van de respondenten opgenomen, inclusief de datum van het interview, afdeling, geslacht, opleiding en leeftijd.

Datum	Code	Afdeling/Functie	Geslacht	Opleiding	Leeftijd
13-5-2020	I1	Sales/AM	M	HBO	40-50
13-5-2020	I2	Sales/KYC	M	HBO	30-40
13-5-2020	I3	Sales/CBD	V	MBO	50-60
18-5-2020	I4	Sales/AM	M	MBO	50-60
19-5-2020	I5	Sales/KYC	M	HBO	30-40
19-5-2020	I6	Sales/CBD	M	HBO	20-30
19-5-2020	I7	Sales/AM	M	HBO	30-40
22-5-2020	I8	Sales/CBD	M	MBO	50-60
25-5-2020	I9	Sales/AM	V	HBO	50-60
26-5-2020	I10	Sales/CBD	V	HBO	40-50
26-5-2020	I11	Sales/AM	M	HBO	50-60
29-5-2020	I12	Sales/AM	M	MBO	30-40
3-6-2020	I13	Sales/CBD	V	MBO	40-50
9-6-2020	I14	Sales/AM	M	HBO	40-50
10-6-2020	I15	Sales/CBD	V	HBO	30-40
24-6-2020	I16	Sales/CBD	V	MBO	50-60

Figuur 5: Overzicht interviews

4.3.3 Coderen van de data

Voor de codering van de empirische data is Atlas.ti gebruikt. De versie van dit programma welke door de Erasmus Universiteit beschikbaar is gesteld kent een aantal beperkingen omdat het een zogenaamde trial versie betreft. Dit heeft geen consequentie voor het coderen zelf maar wel voor het aantal documenten wat mag worden ingevoerd, het maximum staat op tien. Met zestien interviews werd dit maximum overschreden daarom zijn er meerdere interviews samengevoegd in een document. De verschillende fases van coderingstechnieken die zijn gebruikt met behulp van Atlas.ti komen overeen met de methodes zoals beschreven door Verhoeven (2011). In de eerste fase is er open gecodeerd, tekstfragmenten uit de interviews zijn geselecteerd aan de hand van een begrip of term. Vervolgens is er axiaal gecodeerd. Aan de hand van verbanden tussen de begrippen en verschillende interviews zijn verschillende subgroepen en dertien hoofdgroepen benoemd. Een overzicht van de gespreksfragmenten onderverdeeld over de sub- en hoofdgroepen is opgenomen in bijlage 3. De dertien benoemde hoofdgroepen zijn een afgeleide van de drie theoretische concepten; informatisering, baanonzekerheid en het psychologisch contract. Informatisering komt in de gesprekken als eerste aan bod. Vier van de dertien hoofdgroepen zijn gekoppeld aan informatisering en rubriceren gespreksfragmenten die aangeven welke rol informatisering speelt, wat de effecten zijn van informatisering en hoe informatisering wordt ervaren (positief of negatief). Het tweede theoretische concept is baanonzekerheid. De hoofdgroepen die zijn gekoppeld zijn gericht op of en hoe baanonzekerheid wordt ervaren, welke factoren een oorzaak zijn bij baanonzekerheid en of baanonzekerheid in relatie staat tot informatisering, functioneren en het psychologisch contract. Bij dit concept ontstaan er twee nieuwe dimensies ten opzichte van informatisering. Er worden oorzaak-gevolg relaties geïdentificeerd en de invloed van verschillende achtergrondvariabelen wordt benoemd. Dit lijkt te bevestigen dat baanonzekerheid in tegenstelling tot informatisering veel meer wordt beïnvloed door factoren die gerelateerd zijn aan de individu. Daarmee wordt ook het subjectieve karakter van baanonzekerheid bevestigd. Het psychologisch contract komt als derde en laatste concept in de gesprekken aan bod, met deze volgorde wordt de opbouw van de onderzoeksvraag gevolgd. Het psychologisch contract als theoretisch concept blijkt voor de respondenten abstracter te zijn dan informatisering of baanonzekerheid. In de gesprekken is eerst gevraagd of men bekend is met het psychologisch contract tussen werkgever en werknemer, in geen van de gesprekken is aangegeven dat men ermee bekend is. De definitie van het psychologisch contract is gegeven door de interviewer echter de interpretatie van deze uitleg verschilt onder de zestien respondenten. Dit onderstreept de bevinding dat het psychologisch contract van nature afhankelijk is van de gevoelsbeleving van de individuele werknemer (Lester, Claire, & Kickul, 2001). De dimensies die bij baanonzekerheid zijn gecodeerd gelden ook voor het psychologisch contract maar er wordt er een andere dimensie zichtbaar. Als het om het psychologisch contract gaat worden meer gespreksfragmenten geïdentificeerd die een omschrijving geven *hoe* dit theoretisch concept wordt ervaren. In dit opzicht komt het psychologisch contract als concept overeen met informatisering. Uit de codering blijkt derhalve dat informatisering wordt gezien als een gegeven en wordt vooral op een specifieke manier ervaren, baanonzekerheid is een perceptie en wordt gedefinieerd door correlaties en achtergrondvariabelen, bij het psychologisch contract komen de verschillende dimensies samen; correlaties, de manier waarop het wordt ervaren en de invloed van achtergrondvariabelen.

4.4 Validiteit en betrouwbaarheid

Validiteit is een belangrijk aspect van elk onderzoek maar het is juist bij kwalitatief onderzoek lastiger te waarborgen. De respondenten hebben een eigen mening en bekijken de verschillende concepten met een subjectieve blik. Desondanks is er getracht om de kans op sociaal wenselijke antwoorden zoveel mogelijk te beperken maar er kan niet worden uitgesloten dat deze worden gegeven. Voor het onderzoek naar subjectieve zaken als baanonzekerheid en het psychologisch contract is de kans hierop groter. Alle respondenten blijven in dit onderzoek anoniem en dit is bij aanvang van elk gesprek ook gemeld. Daarnaast is door het toepassen van triangulatie de validiteit verhoogd. Aan de hand van deskresearch is gekeken naar diverse interne bronnen zoals jaarverslagen, strategische plannen, en interne communicatie van ABF om bepaalde uitspraken omtrent ontwikkelingen, kosten en tijdslijnen ook daadwerkelijk accuraat waren. Ook zijn er binnen commercie mensen van verschillende subafdelingen bevraagd en is rekening gehouden met leeftijd, geslacht, dienstjaren en opleidingsniveau zodat er verschillende perspectieven in de empirische data naar voren komen. De betrouwbaarheid van dit onderzoek wordt verhoogd door volledige inzage te geven in de opnames en uitwerkingen van alle gevoerde gesprekken.

4.5 Afbakening

Het onderzoekstraject heeft met zes maanden een relatief beperkte termijn beslagen. Het is uitgevoerd om een relatie aan te kunnen tonen tussen een specifiek gevolg van informatisering, namelijk baanonzekerheid en de beschrijving van de invloed ervan op de perceptie van de psychologische relatie tussen werknemer en organisatie, namelijk het psychologische contract. De empirische fase van het onderzoek is uitsluitend onder werknemers van ABF uitgevoerd, ABF heeft echter niet opgetreden als opdrachtgever daarom heeft het onderzoek nooit als doel gehad verandertrajecten te implementeren en/of de directie van ABF van advies te voorzien.

5. Resultaten en bevindingen

5.1 Introductie

De empirische data die middels de interviews bij de zestien respondenten is verzameld worden in dit hoofdstuk aan de hand van de drie theoretische concepten uiteengezet. De citaten van de respondent die kunnen worden gekoppeld aan informatisering, baanonzekerheid en het psychologisch contract als individuele concepten verduidelijken hoe de respondenten deze factoren zien en geven daarmee een bijdrage aan antwoorden op de geformuleerde deelvragen. Het belangrijkste doel van deze fase van het onderzoek is het toetsen van de relatie tussen de drie theoretische concepten. De interviews zijn bedoeld om te achterhalen in hoeverre men informatisering als trigger van baanonzekerheid ziet en of dit vervolgens enig effect heeft op het psychologisch contract dat tussen werkgever en werknemer bestaat. In het voorgaande hoofdstuk is reeds aangestipt dat de beschreven methodiek van Yin (2014) aangaande semigestructureerde interviews wordt gehanteerd; de interviewer heeft getracht om de causale relatie tussen informatisering, baanonzekerheid en het psychologisch contract zoveel mogelijk aan de respondent over te laten om zodoende de bevestigende waarde van de empirische data maximaal te benutten.

5.2 Informatisering

Informatisering is het eerste theoretische concept dat in de gesprekken aan bod is gekomen. Onderstaand een schematische weergave van de kenmerken van informatisering die zijn benoemd.

<u>Informatisering</u>		
Kenmerk	Aantal quotes	Bron
Beperking huidige systemen hebben remmende werking op ontwikkeling automatisering	35	I1, I2, I3, I4, I5, I6, I7, I8, I9, I10, I12, I13, I14
Informatisering vervangt menselijke arbeid	23	I1, I3, I4, I5, I6, I7, I9, I10, I11, I12, I13, I14, I15, I
Informatisering heeft een positief effect op de bedrijfsprocessen	20	I1, I2, I4, I5, I7, I8, I9, I10, I11,
Menselijke factor blijft cruciaal	16	I1, I4, I10, I13, I15
Informatisering vormt een bedreiging continuïteit functie	8	I2, I3, I7, I8, I9, I10
Informatisering heeft een negatief effect op de bedrijfsprocessen	2	I14

In dit stadium is bewust geen connectie gemaakt met baanonzekerheid om te onderzoeken of de respondenten zelf informatisering zien als een van de oorzaken van baanonzekerheid. De respondenten zijn gevraagd hoe informatisering wordt gezien in hun huidige functie, welke positieve en welke negatieve aspecten van informatisering worden ervaren en wat de visie is op de ontwikkeling van informatisering.

5.2.1 De invloed van informatisering op de bedrijfsprocessen

Informatisering wordt in grote mate gezien als een positieve toevoeging aan de bedrijfsprocessen:

-‘Nou ik kan met name dan zeggen dat met de documenten stroom, dat is beter. En dat je niet meer fysiek alles mee hoeft te nemen.’ (Q18:60)

-‘En een heel stuk van het traject zoals het aanvragen en het uitbrengen van de offerte ligt niet meer bij ons primair, maar is verschoven richting de Vendor. Wat ervoor zorgt dat de Vendor ook heel snel al weet wat hij kan terugkoppelen naar de klant. En ook zijn eigen planning kan maken en zijn verwachtingen kan managen met zijn klanten’ (Q10:2)

‘Dus ik kijk daar eigenlijk wel heel positief tegenaan. Dus verdere informatisering zou voor mij alleen maar zoals ik er nu tegenaan kijk, positieve uitwerking hebben’ (Q18:111)

‘Ja, ik denk dat dat alleen maar een positief effect heeft. Je had eerst als relatiemanager misschien het idee in je werk dat het belangrijk was om bij een klant langs te gaan en een kop koffie te drinken en die gesprekken te voeren. Waar je nu merkt dat het ook gewoon helemaal oké is om de sessies te doen middels Microsoft Teams en waardoor je ook merkt dat je veel meer eigenlijk contact hebt dan dat je voorheen contact had met je klanten.’ (Q9:2).

De dominante visie onder de respondenten ten aanzien van informatisering is de positieve rol die het heeft op de bedrijfsprocessen. Meerdere malen wordt het vereenvoudigen van de functie genoemd. Zelden wordt informatisering als een negatief aspect in de huidige functies van de respondenten gezien, slechts een respondent is uitgesproken negatief: *‘Het helpt mij op dit moment zeker niet’ (Q2:4)*. De manier waarop de positieve rol van informatisering door de respondenten wordt omschreven lijkt aan te sluiten op wat de eerste fase van technologische vooruitgang wordt genoemd, informatisering is complementair aan de mens en wordt daardoor wellicht als overwegend positief ervaren.

Respondenten geven aan dat informatisering van de bedrijfsprocessen deze stroomlijnt waardoor de functie gemakkelijker kan worden uitgevoerd. Het complementaire vermogen van informatisering is een van de belangrijkste redenen dat informatisering als een positieve ontwikkeling wordt gezien.

5.2.2 De beperking van de systemen

Ondanks de waargenomen positieve bijdrage van informatisering wordt er tegelijkertijd een belemmering gezien in de ontwikkeling van informatisering waardoor de potentie ervan niet volledig wordt benut. De beperking van de huidige systemen wordt hierin als voornaamste oorzaak genoemd:

-‘Maar dan moet je echt wel naar toe. Anders mis je echt de slag. Maar die data wordt steeds belangrijker, in rapportages richting De Nederlandse Bank. Dan kun je Bedrijfslease wel naar EUR 2.500.000,- als je die data goed voor elkaar hebt. Maar dat hebben we niet.’ (Q 2:5)

- ‘Onze systemen kunnen het nog niet aan. Zo simpel is het. Je moet toegeven dat alles een stuk efficiënter kan dan dat het nu gaat, het kan alleen nog niet worden uitgevoerd omdat de IT-resources nog niet up-to-date zijn.’ (Q5:3)

- *'Ja zeker. Zeggen dat ze hopeloos achterlopen is misschien een beetje overdreven Alleen ik denk; Of ze hebben de informatisering verkeerd ingezet, of ze hebben niet alle modules gekocht.'* (Q16:6) *'Ik denk dat wij gewoon nu niet het juiste systeem hebben. En dat wij te veel systemen hebben binnen ons concern dan omdat eh tot een mooi plaatje te kunnen maken'* (Q18:4).

De benoemde beperking van de systemen kan ook verklaren waarom het leeuwendeel van de respondenten positief reageert op de rol van informatisering. Deze data duidt op een opvallende relatie tussen de ontwikkeling van informatisering en de systemen die deze faciliteert; respondenten zijn positief over informatisering maar negatief over de manier waarop het zich ontwikkelt.

5.2.3 De toekomstige rol van informatisering

Indien de systemen wel volledig faciliteren en informatisering een vlucht neemt zou de eerste complementaire fase zeer snel kunnen worden verruild voor de tweede fase die door Brynjolfsson en McAfee wordt beschreven; informatisering vervangt de mens. Deze fase is synoniem voor wat door Aighton (1994) is omschreven als het vernietigende effect van informatisering. De data toont aan dat de respondenten niet blind zijn voor dit effect. Ondanks de remmende werking van de systemen wordt door het leeuwendeel van de respondenten wel erkend dat informatisering menselijke arbeid vervangt en op termijn verder zal gaan vervangen:

- *'Wel denk ik dat we op een gegeven moment zo ver zijn met digitalisering, dat de klant, op het niveau waar ik zit hè, dus echt het Salesdesk niveau, ons eigenlijk niet meer nodig gaat hebben.'* (Q17:5) *'Ik denk dat die functie uiteindelijk wel voor een deel nog meer gedigitaliseerd wordt. Waardoor er minder mensen nodig hebben uiteindelijk.'* (Q 18:5)

- *'Het is meer een tool eigenlijk, om al hetgeen wat jij zelf normaal gesproken deed eigenlijk wordt vervangen door een computer'* (Q11:2)

- *'Ik denk dat de informatiestroom die wij ontvangen sneller gedigitaliseerd gaan worden. Volgens mij zijn ze er al mee bezig. Een accountant levert rapporten aan die kunnen ingelezen worden. Dat hoeft je niet meer te doen, dus dat uiteindelijk zie je dat meteen terugkomen in een bepaald patroon. Ik denk het vastleggen van onze zes-stappenplannen, dat dat nog vele malen verder verkort gaat worden, dus echt op basis van Big Data volledig geanalyseerd wordt. Dat je bepaalde branches hebt en dat je feitelijk nog alleen maar aan moesten kruisen hier gebeurt dit gebeurt, hier gebeurt dat. Zorgen dat je dan alleen maar toelichting hoeft te geven, dus dat zie ik wel gebeuren. Dus zeg maar veel minder daadwerkelijke fysieke arbeid, dat zie ik ook nog wel gebeuren.'* (Q18:32)

Vrijwel alle respondenten erkennen de tekortkomingen van de systemen, dit wordt in enkele gesprekken meerdere keren benadrukt, desondanks wordt het vermogen van informatisering om menselijke arbeid te vervangen in vrijwel dezelfde mate benadrukt. Het lijkt daarom logisch dat informatisering (nog) niet als bedreiging voor de continuïteit van de functie wordt ervaren, slechts zes van de zestien respondenten zien informatisering als een bedreiging op de continuïteit van de functie terwijl veertien van de zestien respondenten hebben erkend dat menselijke arbeid wordt vervangen door informatisering.

5.3 Baanonzekerheid

Baanonzekerheid is in de gesprekken het thema dat informatisering opvolgt. Deze volgorde past in het eerste fragment van de onderzoeksvraag en vormt een logische stap nadat de respondenten hun visie

hebben gegeven over informatisering in het licht van hun functie en hoe zij de ontwikkeling van informatisering zien. De belangrijkste thema's die zijn besproken omtrent baanonzekerheid zijn in onderstaand schema weergegeven.

Baanonzekerheid		
Kenmerk	Aantal quotes	Bron
Ervaart geen baanonzekerheid als gevolg van informatisering	26	I1, I2, I3, I4, I5, I6, I7, I9, I11, I12, I15, I16
Ervaart baanonzekerheid als gevolg van informatisering	9	I8, I10, I13, I14
Ervaart baanonzekerheid als gevolg van reorganisatie/crisis	11	I8, I10, I11, I14

5.3.1 Baanonzekerheid als gevolg van informatisering

Het is een natuurlijk moment in het interview om te vragen of de respondent informatisering, in welke hoedanigheid deze ook werd omschreven in het eerste gedeelte van het gesprek, zagen als een bedreiging voor de continuïteit van de functie en of hen dat onzekerheid bracht. Vier van de zestien respondenten gaf aan baanonzekerheid te ervaren als gevolg van informatisering:

- *'Op momenten dat dingen worden gedigitaliseerd of anders worden ingericht dan, ja, ben ik wel inderdaad in situaties terechtgekomen waarin mijn functie niet zeker meer was. Waardoor ik dus ook onzeker werd over of mijn functie wel zou bestaan. Of dat de inhoud van die nieuwe functie mij nog wel leuk genoeg lijkt door standaardisering en dergelijke. Ja die periodes heb ik zeker meegemaakt. Absoluut.'* (Q10:9).

- *'Ik ben meer onzeker als toen ik bij ABN AMRO Lease begon.....omdat inderdaad door de informatisering steeds handwerk wordt weggenomen'* (Q11:5).

De overige twaalf respondenten spreken duidelijk uit dat baanonzekerheid als gevolg van automatisering niet aan de orde is:

- *'Ik ben gewoon nog jong en flexibel. Nee maak me niet zo druk. En ten tweede; Ik denk binnen ABN of binnen ABF, ik ben dan inderdaad een vrouw en jong, dat je dan ook nog wel heel makkelijk binnen ons bedrijf een andere soort functie kan bekleden. Nee ik maak me niet zo druk nee, eigenlijk gewoon niet'* (Q9:11)

- *'Nee. Totaal niet. Nee. Weet je of ik hier blijf of niet, ik ben nog jong vind ik zelf. Als ik wil dan kan ik zo wel ergens anders aan de slag.'* (Q17:8)

- *'Dus als ik om me heen veel met informatisering zou zien. Dat we dat echt op de eerste plaats hebben. Dan zou ik me meer zorgen maken. En nu op dit moment zie ik het gewoon niet gebeuren. Ik denk dat informatisering op dit moment in mijn huidige functie gewoon niet de hoogste prioriteit heeft'* (Q18:15)

- *'En wat we nu gaan krijgen, ja, die ICT. Het zal zeker gebeuren. Alleen ik ben ervan overtuigd dat dat eerst de komende jaren nog weinig impact zal hebben, ondanks het feit dat we heel erg druk zijn. Want*

we zien nu al op alle wegen wijzigingen die we gehad hebben dat die toch ook nog steeds heel weinig impact gehad hebben op een menselijke deel en op de functies die wij in huis hebben. Dat er wat gaat gebeuren, ja. En dat je overall, en dat is met name natuurlijk nu binnen de bank, en nog niet binnen de leasemaatschappij. Dat je overall daling ziet van het aantal mensen. Ja, dat gebeurt. Ik zit verder tegen mijn pensioendatum aan en heb ik nu daar geen last meer van. Ik heb mijn 34 dienstjaren. Als ze komen, dan komen ze en dan zien we wel.’ (Q18:43).

De data duidt niet op een overtuigende relatie tussen informatisering en baanonzekerheid. Zoals in de voorgaande paragraaf is opgemerkt wordt informatisering (nog) niet als een concrete dreiging ervaren. Een logisch gevolg van het feit dat men informatisering nog vrijwel uitsluitend als complementaire factor in de dagelijkse werkzaamheden ziet en dat de systemen eerder een beperkende dan stimulerende werking hebben als het gaat om de ontwikkeling van informatisering.

5.3.2 Baanonzekerheid als gevolg van reorganisatie

In de gesprekken met de respondenten is ook de relatie tussen baanonzekerheid en andere factoren onderzocht. De respondenten zijn gevraagd naar hun ervaringen tijdens een crisis en tijdens een reorganisatie, twee evenementen die in de recente historie van ABF actueel zijn geweest en die zijn geïdentificeerd als belangrijke triggers voor baanonzekerheid (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984). De meest benoemde trigger voor baanonzekerheid is de reorganisatie als gevolg van een fusie

- ‘Het liep bij ons wel door. Ik wil niet zeggen dat ik niks van gemerkt hebben. Maar ik heb niet het gevoel gehad in die periode dat mijn baan ofzo op het spel zou hebben gestaan. Bij de reorganisatie is dat wel een moment geweest.’ (Q11:8)

- ‘En ja daar lopen al zoveel mensen en daar wordt ook zo vaak gereorganiseerd en vallen zoveel mensen eruit. Ja het zal ons ook wel een keer overkomen. Dus eigenlijk meer een algemeen gevoel van; het kan je altijd overkomen. En tuurlijk maakt je dat onzeker, en dat is nooit prettig natuurlijk’ (Q18:86 en Q18:84).

Ondanks het feit dat de gevolgen van een crisis en een fusie voor veel werknemers van ABF een concretere rol hebben gespeeld dan de eventuele vernietigende effecten van informatisering wijst de empirie niet op een sterkere relatie tussen bijvoorbeeld een reorganisatie als gevolg van een fusie dan informatisering.

5.3.3 Achtergrondvariabelen

De literatuur benadrukt dat persoonlijke factoren zoals karaktereigenschappen en achtergrondvariabelen bepalend kunnen zijn voor de mate waarin baanonzekerheid wordt ervaren. De relatie tussen leeftijd en de mate waarin werkeloosheid als een stressfactor wordt ervaren is afhankelijk van leeftijd. In de samenstelling van de groep respondenten is derhalve rekening gehouden met de vertegenwoordiging van verschillende leeftijdscategorieën, verschillende opleidingsniveaus en beide geslachten. Het schema op de volgende pagina toont de leeftijdscategorieën van alle respondenten in relatie tot baanonzekerheid als gevolg van informatisering.

Leeftijd	Aantal respondenten	Bron	Ervaart baanonzekerheid als gevolg van informatisering	Bron
20-30	1	I6		
30-40	5	I2,I5,I7,I12,I15		
40-50	4	I1,I10,I13,I14	3	I10,I13,I14
50-60	6	I3,I4,I8,I9,I11,I16	2	I8,I11

De mate waarin informatisering als factor wordt gezien in het veroorzaken van baanonzekerheid is onder de respondenten met vijf van de zestien beperkt. Deze vijf respondenten vallen in de leeftijdscategorie 40-60. Twee van deze vijf respondenten noemen hun leeftijd expliciet als een negatieve factor(I11 en I14). Onder de jongere respondenten wordt leeftijd als een positief aspect gezien, het geeft het nog voldoende bewegingsruimte in het geval zij een andere baan moeten/willen vinden (I6, I7,I15) maar ook onder de leeftijdscategorie 50-60 wordt leeftijd als een positieve factor beschouwd, in dit geval niet vanwege de kansen die men wellicht nog heeft in een carrière maar vanwege het feit dat het einde van een carrière reeds in zicht is (I3, I4).

Geslacht	Aantal respondenten	Bron	Ervaart baanonzekerheid als gevolg van informatisering	Bron
M	9	I1,I2,I4,I5,I6,I8,I11,I12,I14	3	I8,I11,I14
V	7	I3,I7,I9,I10,I13,I15,I16	2	I10,I13

Bovenstaand schema wijst uit dat de empirie niet duidt op een opvallende afwijking tussen mannen en vrouwen als het gaat om de baanonzekerheid als gevolg van informatisering. De verdeling is vrijwel gelijk. In de gesprekken is het geslacht ook nauwelijks benoemd als factor die een rol speelt bij baanonzekerheid. Slechts een respondent (I6) benoemt haar geslacht als factor expliciet in een positieve zin, het feit dat zij vrouw is biedt haar kansen binnen een organisatie als ABF.

Opleiding	Aantal respondenten	Bron	Ervaart baanonzekerheid als gevolg van informatisering	Bron
MBO	6	I3,I4,I8,I12,I13,I16	2	I8,I13
HBO	10	I1,I2,I5,I6,I7,I9,I10,I11,I14,I15	3	I10,I11,I14

Net als de factor geslacht biedt ook de factor opleidingsniveau onvoldoende aanknopingspunten voor een correlatie. Bovenstaand schema toont dat de respondenten die baanonzekerheid ervaren als het gevolg van informatisering, een gelijke verdeling kent. Een (I8) van de zestien respondenten benoemt opleidingsniveau expliciet, hij spreekt de twijfel uit of zijn opleidingsniveau wel toereikend zal blijven in de toekomst als men minder mensen nodig heeft als gevolg van informatisering.

5.4 Psychologisch contract

Het derde onderdeel van het gesprekken met de respondenten is het psychologisch contract. In deze fase is aandacht besteed aan de perceptie van verandering in het psychologisch contract en het mogelijke verband tussen informatisering, baanonzekerheid en het psychologisch contract.

Psychologisch contract		
Kenmerk	Aantal quotes	Bron
Ervaart verandering in het psychologisch contract	27	I1, I2, I3, I4, I6, I8, I9, I10, I11, I12, I13, I14
Ervaart verandering in het psychologisch contract door baanonzekerheid	9	I8, I10, I13, I14
Ervaart verandering in het psychologisch contract door baanonzekerheid als gevolg van informatisering	-	-

5.4.1 Verandering in het psychologisch contract

Twaalf van de zestien respondenten geeft aan dat het psychologisch contract gedurende hun loopbaan aan verandering onderhevig is:

- *'Ja ik ben best wel een tijdje bezig geweest om die stap van salarisschaal tien naar elf te maken En op een gegeven moment was me dat ook door mijn leidinggevende toegezegd, door "joh dat ga ik regelen" En die kreeg vervolgens bij zijn leidinggevende nul op rekest. Dus dat vond ik wel een schending van vertrouwen.'*(Q18:39)

- *'Ik denk dat mijn psychologische contract tien jaar geleden anders was dan mijn huidige psychologische contract. Ja, want nu heb ik zoiets joh. Zoek het maar uit. Als je mij eruit wil knikkeren, so what?. Ik red het wel. Tien jaar geleden of vijftien jaar geleden, toen mijn kinderen nog vol in de fase zaten dat ze naar school toe gingen, dat ze betaald moesten worden. En dat ze de opleiding nog moesten krijgen en mijn spaarpot anders was dan dat die nu is, ja, dat is een heel ander psychologisch contract. Ja, daar zit echt een wezenlijk verschil.'* (Q18:29)

- *'Loyaliteit is – daarmee is daarmee wel wat minder geworden, ja. Nou ja, waar je voorheen bereid is om een uurtje meer te maken. Salesdesk misschien wel een paar uurtjes meer. Dat je gewoon avonds zelf die rotzooi weg ging werken of in het weekend. Dat ze zeggen; "joh, iedereen recht op zijn eigen hobby" daar doe ik het nu niet meer, ligt er een beetje aan fase als het echt druk is dat je denkt van; "nou pak op zaterdag twee uurtjes". Maar nu, zeker in deze tijd met Corona, helpt natuurlijk niet om heel actief te worden, maar dat daarvoor heb je wel een periode gehad dat je ik denk van nou, het is wel even goed, je functioneert prima, qua omzet binnen de lijntjes. Ik ga me niet extra uitsloven, dat gaan we niet doen.'* (Q 14:24)

- *'Als je ergens begint dan heb je voor jezelf een bepaald beeld van een werkgever. En door ervaring en nou ja gewoon door de tijd heen merk je wel dat die relatie of die verwachtingen wel bijgeschaafd*

moeten worden of helemaal niet waargemaakt kunnen worden. Dus ik stel mijn verwachtingen wel constant bij. Toen ik bij Vendor kwam had ik een bepaalde verwachting. Nu werk ik er alweer een aantal jaren en dan denk ik ja datgene waarvoor ik kwam bij Vendor, dat is nu nog steeds niet aan de orde maar het werk an sich is wel leuk dus je past je aan. Je verandert eigenlijk een beetje mee met de situatie. En de keuze die gemaakt worden en zolang jij verandert en mee wil veranderen dan kan het werkt nog steeds leuk zijn. Maar als dat niet meer gaat, ja dan moet je andere keuzes maken' (Q10:12).

Een van de kenmerken van het psychologische contract is het dynamische karakter ervan. Dit gegeven wordt door de empirische onderschreven, de meeste respondenten benoemen de verschillende veranderingen die hebben plaatsgevonden in het psychologisch contract met de werkgever. In lijn met literatuur laat de empirie op dit aspect ook zien hoe subjectief en persoonlijk het psychologisch contract is. Veranderingen worden gekoppeld aan een conflict/onenigheid met de leidinggevende (I1, I8, I9, I10, I16), of aan verandering van functie (I2, I11, I13) of aan verandering in de persoonlijke situatie (I4).

5.4.2 Baanonzekerheid en het psychologisch contract

Uiteindelijk geven drie van zestien respondenten baanonzekerheid als een belangrijke factor die verandering in hun psychologisch contract teweeg heeft gebracht.

- *'Interviewer: 'Dat gevoel van onzekerheid, dat heeft ook wel enige impact op jouw relatie met jouw werkgever? Respondent: 'Dat zorgt voor een stukje wantrouwen denk ik. Misschien is dat wel het juiste woord.' (Q2:27) '.*

- *'Ja ik heb, mag je rustig weten, ik heb met de wind mee gewaaid. Omdat ik zo iets had van; ik kan het mezelf heel erg moeilijk maken door ertegen in verzet te gaan. Ik kan proberen beter met de wind mee te waaien en daar dan maar het beste van te maken Toen ik er helemaal zat, toen dacht ik op een gegeven moment van Ik had er beter wel tegen kunnen ageren, want dit is eigenlijk een moment geweest waarbij ik wel eens dacht van; 'Oei hoe gaat dit aflopen' (Q11:20)*

- *'Dat neemt het vertrouwen, het psychologische contract waar je het over hebt, het vertrouwen in je werkgever neemt daar wel in af. Ik heb natuurlijk nog steeds vertrouwen in mijn werkgever, dan zou ik er niet werken, maar die is wel anders geworden' (Q10:17).*

De empirie toont een beperkte relatie tussen baanonzekerheid en het psychologische contract, desondanks zijn er wel raakvlakken met de literatuur te vinden. Een directe consequentie van baanonzekerheid is een negatieve impact op het vertrouwen in de werkgever (Sverke, Hellgren, & Naswall, 2002). Twee van de drie respondenten die baanonzekerheid in relatie zien tot het psychologisch contract benoemen dan ook een afname van vertrouwen in de werkgever (I2, I8). Ondanks de relatie tussen baanonzekerheid en het psychologisch contract benoemt geen van de zestien respondenten baanonzekerheid *als gevolg van* informatisering als factor die invloed heeft uitgeoefend of nog steeds uitoefent op het psychologische contract. Bij verandering in het psychologisch contract wordt eerder gewezen naar factoren die een concretere rol hebben gespeeld. Een van de respondenten benoemt bijvoorbeeld het onverwacht uitstellen van een promotie (I1), een andere respondent benoemt het verkrijgen van meer vrijheid in het uitoefenen van de functie (I2) en een derde benoemt expliciet een verandering in de thuissituatie (kinderen gaan het huis uit) en een kostenpatroon dat, mede daardoor, is veranderd (I8). Bij benadering blijkt dat de empirische data geen aanwijzing geeft dat baanonzekerheid als gevolg van informatisering invloed heeft op het psychologisch contract.

6. Discussie en conclusie

6.1 Deelvragen

1. Hoe wordt informatisering door werknemers ervaren?

De empirische data toont een aantal opvallende bevindingen als het gaat om de rol van informatisering in de dagelijkse werkzaamheden. Het leeuwendeel van de respondenten heeft een uitgesproken mening als het gaat om de rol van informatisering. Dit effect is door dertien van de zestien respondenten benoemd. Er wordt erkend dat binnen een bepaalde tijd informatisering ook hun functie (gedeeltelijk) zal overnemen. Een tweede maar even belangrijk punt is de manier waarop men tegen de ontwikkeling van informatisering aankijkt. Dertien van de zestien respondenten zien de status van het huidige ICT-landschap bij de werkgever als de belangrijkste reden dat informatisering geen vlucht kan nemen. Men wijst daarvoor verschillende oorzaken aan. Het is inherent aan de financiële sector dat men nog teveel leunt op oude gedateerde systemen (I1, I9, I12 en I14), het ICT-landschap bestaat uit veel verschillende systemen waardoor men vaak met provisorische oplossingen moet werken (I2, I5, I6, I14) of het hoge kostenplaatje dat bij een verandering van het ICT-landschap komt kijken (I7 en I13) en de investeringen die daarom (nog) niet zijn gedaan. Als het gaat om de manier waarop informatisering wordt ervaren sluit de empirische data omtrent dit gedeelte van de onderzoeksvraag aan op eerste van de twee fases van technologische ontwikkeling die in de literatuur worden geïdentificeerd; informatisering is complementair aan de werknemer. Binnen ABF vervult informatisering nog geen andere rol dan een ondersteunende. Dit betekent dat informatisering zich nog altijd in de ontwikkelfase bevindt en daarmee de werknemer nog niet *kan* vervangen. De beperkingen in het bestaande systeemlandschap van ABF maken het simpelweg onmogelijk voor informatisering om een vernietigend effect te kunnen uitoefenen. Dit verklaart waarom het bestaande effect van informatisering op de bedrijfsprocessen door het merendeel van de respondenten als positief wordt ervaren.

2. Hoe beïnvloedt de toenemende informatisering van de functiewerkzaamheden de baanonzekerheid bij werknemers?

Een van de prominente relaties in dit onderzoek is baanonzekerheid als gevolg van een toenemende mate van informatisering. De empirie wijst uit dat dit effect wordt herkend en geldt als het realistische toekomstbeeld voor de functies van de respondenten. Het lijkt daarom voor de hand liggend dat informatisering in ieder geval als een bedreiging wordt ervaren door de respondenten. De empirische data schetst hier echter een tegenstrijdig beeld; informatisering vervangt in de nabije toekomst menselijke arbeid maar wordt maar in beperkte mate als bedreiging gezien en leidt in nog mindere mate tot het gevoel van baanonzekerheid. Elf van de zestien respondenten ervaren geen baanonzekerheid als gevolg van informatisering. Vijf van de zestien respondenten ervaren baanonzekerheid als gevolg van informatisering. Drie van de vijf respondenten die baanonzekerheid ervaren als gevolg informatiseren geven aan dat ook de andere factoren een rol spelen bij baanonzekerheid; crisis en reorganisatie. Omdat baanonzekerheid meerdere oorzaken kent en omdat deze oorzaken ook actueel zijn geweest in de recente geschiedenis van ABF is er gericht gevraagd naar mogelijke andere oorzaken van

baanonzekerheid zoal de rol van de financiële crisis van 2008 tot 2012 en de reorganisatie als gevolg van een fusie in 2017. Geen van de drie geïdentificeerde oorzaken laat een prominentere relatie zien ten opzichte van de andere oorzaken waardoor informatisering van de functiewerkzaamheden slechts een beperkte invloed heeft op baanonzekerheid bij de werknemers van ABF. In het onderzoek naar de rol van informatisering bij ABF is al geconstateerd dat informatisering nog geen volledige functies heeft vervangen, informatisering heeft vooralsnog een uitsluitend ondersteunende functie. Deskresearch onderschrijft dit; in de geschiedenis van ABF zijn er geen reorganisaties en reducties in het personeelsbestand geweest als direct gevolg van informatisering. Het inde literatuur omschreven vernietigende effect van informatisering heeft bij ABF (nog) geen rol gespeeld. Het is daarom logisch dat informatisering een beperkte rol speelt als het gaat om de perceptie van baanonzekerheid en verklaart waarom een kleine minderheid van de respondenten bij de perceptie van baanonzekerheid, informatisering als hoofdoorzaak aanwijst.

3. In welke mate zijn achtergrondvariabelen van invloed op de relatie tussen informatisering, baanonzekerheid en het psychologisch contract?

Uit de empirie blijkt dat informatisering invloed heeft op de perceptie van baanonzekerheid. Respondenten die deze relatie hebben bevestigd zijn ingedeeld naar leeftijd, opleiding en geslacht. De data wijst geen directe invloed van opleiding of geslacht uit. Leeftijd speelt in de perceptie van baanonzekerheid als gevolg van informatisering wel een prominentere rol. De vijf respondenten die baanonzekerheid als gevolg van informatisering ervaren zijn tussen de 40 en 60 jaar oud. Van deze vijf respondenten hebben er twee expliciet aangegeven dat zij hun leeftijd als factor zien de mate van baanonzekerheid als gevolg van informatisering beïnvloedt (I11, 54 jaar oud en I14, 46 jaar oud). Deze bevindingen zijn overeenkomstig met de literatuur. De Witte (1999) stelt dat baanonzekerheid een prominentere rol kan spelen voor werknemers van middelbare leeftijd. De respondenten die leeftijd als positieve factor hebben benoemd onderschrijven deze bevindingen ook. De jongere en oudere respondenten zien of nog voldoende kansen omdat ze jong genoeg zijn of zien de eindstreep van hun carrière naderen omdat ze oud genoeg zijn. De empirische data wijst alleen op leeftijd als achtergrondvariabele die invloed uitoefent op de perceptie van baanonzekerheid als gevolg van informatisering. De rol van achtergrondvariabelen is voor de invloed van baanonzekerheid als gevolg van informatisering op het psychologisch contract niet relevant omdat op basis van de empirie deze relatie niet kan worden bewezen.

4. In welke mate beïnvloedt baanonzekerheid de werknemer-perceptie over het psychologisch contract?

Het subjectieve karakter van baanonzekerheid en het psychologisch contract laat de correlatie tussen deze twee concepten minder helder duiden dan de correlatie tussen informatisering en baanonzekerheid. Informatisering als proces is objectief en feitelijk en kan verschillende subjectieve reacties teweegbrengen. Dit geldt niet voor baanonzekerheid en het psychologisch contract. Baanonzekerheid is een subjectieve reactie op een bepaalde gebeurtenis of proces zoals informatisering. Het psychologisch contract bestaat tussen werkgever en werknemer en is afhankelijk van de invulling die er door beide partijen aan wordt gegeven. De empirie onderschrijft deze fundamentele verschillen tussen de drie concepten. Informatisering wordt op verschillende manieren

ontvangen en leidt bij vijf van de zestien respondenten tot baanonzekerheid (I8, I10, I11, I13, I14). Gezien het feit dat dertien van de zestien respondenten benoemen dat informatisering de menselijke arbeid zal gaan vervangen ervaart een relatief kleine groep respondenten baanonzekerheid als gevolg van informatisering. Deze zelfde ontwikkeling gaat tot een zekere hoogte op voor de perceptie van het psychologisch contract. Elf van de zestien respondenten zegt een verandering in het psychologisch contract te hebben ervaren maar slechts vier van deze elf respondenten wijst baanonzekerheid aan als belangrijkste oorzaak van de verandering van het psychologisch contract. De mate waarin baanonzekerheid een verandering teweegbrengt in het psychologisch contract en deze dus beïnvloedt, positief of negatief, is lager dan verwacht.

6.2 Conclusie

“Wat is de invloed van baanonzekerheid als gevolg informatisering op de perceptie van de werknemer van het psychologisch contract met zijn/haar werkgever?”

Bovenstaande vraag is het vertrekpunt geweest van dit onderzoek. Aan de hand van empirische data, gesprekken met zestien medewerkers van verschillende leeftijdscategorieën, opleidingsniveaus en geslacht is onderzocht of de bevindingen uit de literatuur kunnen worden onderbouwd en daarmee de onderzoeksvraag conform uitgesproken vermoeden kan worden beantwoord. Het begint bij de vraag hoe informatisering wordt ervaren? De data uit de empirie komt in dit aspect overeen met de data uit de literatuur. De meeste respondenten erkennen het vernietigende karakter van informatisering. Zonder een specifieke horizon te noemen, geven dertien van de zestien respondenten aan dat informatisering de menselijke arbeid vervangt. Opvallend is dat vervolgens de opkomst van het voorspelde effect van informatisering aanzienlijk wordt gedecimeerd. Een ruime meerderheid van respondenten benoemt de beperking van de huidige systemen en het complete ICT-landschap van hun werkgever als de remmende factor. De empirie heeft op dit punt een beperkter raakvlak met de literatuur waardoor de verwachting van een duidelijke correlatie tussen informatisering een baanonzekerheid wordt ontkracht. Een klein deel van de respondenten, vijf van de zestien, geeft aan baanonzekerheid te ervaren als gevolg van informatisering. Omdat bij de perceptie van baanonzekerheid en het psychologisch contract achtergrond variabelen als leeftijd, opleiding en geslacht worden benoemd is in de selectie van de groep respondenten rekening gehouden met deze variabelen. Als het gaat om de perceptie van baanonzekerheid dan zijn de respondenten die baanonzekerheid ervaren tussen de 40 en 60 jaar oud. Dit ligt in het verlengde van de overwegingen van De Witte (1999). Werkeloosheid wordt als minder problematisch ervaren door jongere en oudere werknemers omdat zij of jong genoeg zijn voor wat anders of omdat het einde van de carrière toch al in zicht is. Uit de empirie blijkt dat de overige twee achtergrondvariabelen, geslacht en opleiding, geen uitgesproken invloed op de connectie tussen informatisering, baanonzekerheid en het psychologisch contract uitoefenen. Los van de rol van informatisering wordt afgevraagd in welke mate baanonzekerheid invloed op het psychologisch contract heeft. De respondenten waren niet bekend met het begrip ‘psychologisch contract’. Een mogelijke oorzaak hiervan is dat werknemer en werkgever zich vaak niet bewust van het bestaan van een psychologisch contract zijn, een bevinding die ook in de literatuur is terug te vinden. Aan elke respondent is het psychologisch contract als concept volgens de definitie van Rousseau uitgelegd. De

manier waarop deze uitleg vervolgens is geïnterpreteerd toonde onderlinge verschillen. Als er werd gevraagd om een verandering in het psychologisch contract toe te lichten werden er zeer uiteenlopende voorbeelden gegeven. Elf van de zestien respondenten herkennen het psychologisch contract als zodanig en geven aan dat het gedurende hun loopbaan is veranderd. Conflicten met leidinggevend, veranderingen in de manier waarop men bewegingsvrijheid binnen een bepaalde functie kreeg en veranderende thuissituaties zijn benoemd als factoren die het psychologisch contract hebben veranderd. Vier van de zestien respondenten geven aan dat het psychologisch contract is veranderd als gevolg van baanonzekerheid. Wat is dan uiteindelijk de invloed van baanonzekerheid als gevolg van informatisering op het psychologisch contract? De oorzaak-gevolg relatie tussen respectievelijk informatisering, baanonzekerheid kan niet worden onderschreven. Informatisering leidt tot baanonzekerheid, baanonzekerheid beïnvloedt het psychologisch contract maar geen van de zestien respondenten wijst baanonzekerheid als gevolg van informatisering aan als de factor die het psychologisch contract beïnvloedt. Dit is de belangrijkste conclusie die kan worden getrokken aan de hand van de empirische data. Deze conclusie heeft beperkte raakvlakken met de conclusies die zijn getrokken na het bestuderen van de literatuur. De literatuur benadrukt vooral dat informatisering leidt tot een vervanging van menselijke arbeid. Informatisering als proces is sinds lange tijd gaande en ontwikkelt zich steeds sneller en op grotere schaal (Brynjolfsson & McAfee, 2014) waardoor de het vernietigende effect ervan, zoals beschreven door Aighton (1994), snel zal gaan overheersen. De consequentie is dat banen komen te verdwijnen. Niet alleen banen die altijd waarschijnlijk werden geacht op enig moment te worden vervangen door elke willekeurige vorm van technologische ontwikkeling, de banen die worden gekenmerkt door routinematige handelingen. Ook banen met een cognitief non-routinematig karakter worden in hun voortbestaan bedreigd (Frey & Osborne, 2017). De complexiteit van een handeling biedt geen garantie voor een blijvende afhankelijkheid van menselijke arbeid, daarom benadrukt de literatuur ook een causaal verband tussen informatisering en de toenemende perceptie van baanonzekerheid. De perceptie van bedreiging van de continuïteit van een baan leidt tot een verandering in de informele relatie tussen werkgever en werknemer. Baanonzekerheid kan leiden tot een afname in vertrouwen in de werkgever (Sverke, Hellgren, & Naswall, 2002) en juist het hebben van vertrouwen in de werkgever is een van de belangrijkste componenten van het psychologisch contract (Rousseau & Robinson, 1994). Wat verklaart dit verschil tussen empirie en theorie? De empirie toont aan dat de praktijk weerbarstiger is. De alsmaar groeiende rol van informatisering wordt in de empirie niet ontkend maar wel genuanceerd. Informatisering kan alleen tot wasdom komen en daarmee banen vervangen als het een goede infrastructuur heeft. De empirie benadrukt dat er nog altijd geen sprake van is van een goede ICT-infrastructuur. Het menselijke aspect in de functiewerkzaamheden bij ABF is nu nog even cruciaal als tien jaar geleden. Dit verklaart voor een groot gedeelte waarom informatisering vooralsnog een beperkte invloed uitoefent op baanonzekerheid en vervolgens het psychologisch contract.

6.3 Contributies

Als alle data uit dit onderzoek wordt vergeleken kan worden vastgesteld dat de literatuur en de empirie raakvlakken hebben maar ook dat er op veel fronten nog discrepantie bestaat als het gaat om de relatie tussen informatisering, baanonzekerheid en het psychologisch contract. Informatisering wordt wel gezien als een van de oorzaken van baanonzekerheid maar in beperkte mate. Er zijn in de empirie ook

aanwijzingen gevonden dat de invloed op het psychologisch contract veelal andere oorzaken heeft dan baanonzekerheid. Dit onderzoek wijst op de verschillen tussen de literatuur en de empirie. Dit gegeven kan daarom ook worden gezien als contributie aan de literatuur. De literatuur heeft veel aandacht besteed aan de drie theoretische concepten. Studies naar informatisering, baanonzekerheid en het psychologisch contract kennen een rijke historie en zijn goed onderbouwd. De wisselwerking tussen de drie concepten is tot recentelijk een minder prominent onderwerp geweest. Als informatisering de vlucht gaat nemen die in de literatuur wordt voorspeld dan is een toenemende invloed op de continuïteit van vele functies en de relatie tussen werknemer en werkgever onontkoombaar. In dit onderzoek is duidelijk naar voren gekomen dat vooralsnog het complementaire karakter van informatisering wordt ervaren. De vernietigende zijde van informatisering blijkt nog te veel toekomstmuziek als gevolg van beperkingen van systemen waardoor elke vorm van dreiging maar beperkt wordt ervaren. Als het aangehaalde voorbeeld van de zelfrijdende auto's van Google iets aantoont dan is het dat als de systemen wel toereikend zijn, menselijk handelen heel snel overbodig kan gaan worden. Dit onderzoek draagt bij bevindingen van Greenhalgh en Rosenblatt, die technologische vooruitgang als een van de primaire oorzaken van baanonzekerheid hebben benoemd. Dit onderzoek toont aan dat de manier waarop informatisering door werknemers wordt gezien afhankelijk is van de capaciteit van het systeemlandschap en de wijze waarop het door de organisatie wordt gefaciliteerd, zolang dit niet naar behoren functioneert wordt het vernietigende effect van informatisering slechts erkend als toekomstmuziek en wordt het niet als een reële dreiging ervaren.

6.4 Beperkingen

Verhoeven (Verhoeven, 2011) stelt dat een onderzoeksvraag met een bepaalde verwachting wordt geschreven. De verwachting voordat dit onderzoek van start ging, was dat werknemers in de financiële sector in een toenemende mate bedreiging zouden ervaren als gevolg van het vernietigende effect van informatisering. En dat deze dreiging het gevoel van onzekerheid over de continuïteit van de functie zou worden gevoeld, zover zelfs dat het impact zou hebben op de relatie tussen werknemer. Na het voeren van gesprekken met de respondenten moest de verwachting worden bijgesteld. Informatisering kan leiden tot baanonzekerheid maar vervolgens kan een prominent effect op de perceptie van het psychologisch contract niet worden aangetoond. Dat informatisering in beperkte mate als veroorzaker van baanonzekerheid wordt gezien kan te maken hebben met het feit dat informatisering, in tegenstelling tot de fusie en bijbehorende reorganisatie, nog geen concrete bedreiging heeft gevormd. Hierin schuilt de beperking van dit onderzoek, de onderzoekspopulatie heeft eenzijdige ervaringen als het gaat om de factoren die baanonzekerheid veroorzaken. Voor een vervolgonderzoek wordt geadviseerd om een populatie te selecteren die in vergelijkbare mate concrete ervaring heeft met de gevolgen van informatisering. De beperking van de kwalitatieve onderzoeksmethodes die voor dit onderzoek zijn gehanteerd is dat deze veel tijd in beslag hebben genomen. Het aantal respondenten is daarmee relatief beperkt. De empirische data geeft een rijkdom aan informatie en voorziet het onderzoek van veel diepgang. Deze onderzoeksmethode heeft echter als nadeel dat er is ingeboet aan generaliseerbaarheid van de resultaten. Een omvangrijker kwantitatief deductief onderzoek naar de relatie tussen informatisering, baanonzekerheid en het psychologisch contract kan een belangrijke bijdrage leveren aan onderzoek naar de effecten van een toenemende mate van informatisering. Voor dit onderzoek is niet bewust gekozen voor respondenten met opleidingsniveau MBO-HBO maar dit

sluit werknemers met een lager opleidingsniveau (middelbare school) en een hoger opleidingsniveau (WO) uit. In een vervolgonderzoek kan het een interessante toevoeging zijn om het gehele spectrum aan opleidingsniveaus op te nemen voor de verzameling van empirische data. Tot slot hebben de maatregelen die zijn genomen als gevolg van de corona-pandemie een beperkende werking gehad. ABF was gesloten voor alle werknemers en het voeren van face tot face gesprekken werd vrijwel onmogelijk. Hierdoor is de mogelijkheid om aan de hand van observatie de empirische data te verrijken. Ook zorgde dit voor een beperking in het doen van onderzoek naar interne bronnen welke niet digitaal beschikbaar waren gesteld.

Bronvermelding

- Acemoglu, D., & Autor, D. (2012). What Does Human Capital Do? A Review of Goldin and Katz's The Race between Education and Technology. *Journal of Economic Literature* 50:2 , 426–463.
- Aghion, P., & Howitt, P. (1994). Growth and unemployment. *The Review of Economic Studies*, Vol. 61, No. 3, 477-494.
- Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. Homewood. Illinois: The Dorsey Press.
- Ashford, S., Lee, C., & Bobko, P. (1989). Content, cause and consequences of job insecurity: A theory based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 32, 803-829.
- Autor, D., Levy, F., & Murnane, R. (2003). The skill content of recent technological change: an empirical exploration. *The Quarterly Journal of Economics*, 1279-1333.
- Berger, A., Demsetz, R., & Strahan, P. (1999). The consolidation of the financial services industry: Causes, consequences and implications for the future. *Journal of Banking & Finance*, 135-194.
- Birch, D., & Young, M. (1997). Financial services and the Internet - what does cyberspace mean for the financial services industry? *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, 120-128.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *Het Tweede Machinetijdperk*. Tielt: Uitgeverij Unieboek.
- Burnes, B. (2015). Understanding Resistance to Change- Building on Coch and French. *Journal of Change Management*, 92-116.
- Cheng, G., & Chan, D. (2008). Who Suffers More from Job Insecurity? A Meta-Analytic Review. *Applied Psychology: An International Review*, 57 (2), 272-303.
- Coch, L., & French, J. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 512-532.
- De Witte, H. (1999). Job Insecurity and Psychological Well-being: Review of the Literature and Exploration of Some Unresolved Issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 8 (2), 155-177.
- De Witte, H. (2005). Job insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences. *South African Journal of Industrial Psychology*, 31, 1-6.
- Debus, M., Konig, C., & Kleinman, M. (2014). The building blocks of job insecurity: The impact of environmental and person-related variables on job insecurity perceptions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 329-351.

- D'Souza, R., Strazdins, L., Lim, L., Broom, D., & Rodgers, B. (2003). Work and health in a contemporary society: demands, control and insecurity. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 57, 849-854.
- Fleck, S., Glaser, J., & Sprague, S. (2011). The Compensation-Productivity Gap: A Visual Essay. *Monthly Labor Review*, 57-69.
- Frey, C., & Osborne, M. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting & Social Change*, 254-280.
- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). Job Insecurity: Toward Conceptual Clarity. *Academy of Management. The Academy of Management Review Vol. 9 No. 3*, 438-448.
- Grey, C. (2017). Post-Bureaucracy and Change Management. In C. Grey, *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying organizations* (pp. 83-105). London: Sage.
- Guest, D., & Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: an employer perspective. *Human Resource Management Journal*, Vol 12 No 2, , 22-38.
- Hartley, J., Jacobson, D., Klandermans, B., & Van Vuuren, T. (1991). *Job Insecurity*. London: Sage.
- Heaney, C. A., Israel, B. A., & House, J. S. (1994). Chronic job insecurity among automobile workers: Effects on job satisfaction and health. *Social Science & Medicine*, 38,, 1431–1437.
- Kahneman, D., Slovic, P., & Tversky, A. (1982). *Judgement Under Uncertainty*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Karabarbounis, L., & Neiman, B. (2013). The Global Decline of the Labor Share. *National Bureau of Economic Research*.
- Keynes, J. (1933). *Essays in Persuasion*. New York: W.W. Norton & Co.
- King, J. (2002). Re-employed victims and multiple exposure: The continual accumulating impact of layoffs. *Journal of Applied management and Entrepreneurship*, 7, 25-42.
- Kinnunen, U., Mauno, S., Natti, J., & Happonen, M. (1999). Perceived job insecurity: A longitudinal study among Finnish employees. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 243-260.
- Lester, S., Claire, E., & Kickul, J. (2001). Psychological Contracts in the 21 st Century:What Employees Value Most and How Well Organizations Are Responding to These Expectations. *Human Resource Planning Vol. 24 Issue 1*, 10-21.
- Levy, F., & Murnane, R. (2004). *The New Division of Labor: How Computers are Creating the Next Job Market*. Princeton: Princeton University Press.

- Manyika, J. (2013). *Disruptive technologies: advances that will transform life, business, and the global economy. Technical Report*. San Francisco: The McKinsey Global Institute.
- Martin, G., Staines, H., & Pate, J. (1998). Linking job security and career development in a new psychological contract. *Human Resource Management Journal*, vol 8, no 3, 20-40.
- Mauno, S., Leskinen, E., & Kinnunen, U. (2001). Multiwave, multi-variable models of job insecurity: Applying different scales in studying the stability of job insecurity. *Journal of Organizational Behaviour*, 22, 919-937.
- Morrison, E., & Robinson, S. (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *The Academy of Management Review*, 226-256.
- Naswall, K., Sverke, M., & Hellgren, J. (2005). The moderating role of personality characteristics on the relationship between job insecurity and strain. *Work & Stress*, 19, 37-49.
- Nordhaus, W. (2007). Two Centuries of Productivity Growth. *The Journal of Economic History* (vol. 67), 17-22.
- Oreg, S. (2003). Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure. *Journal of Applied Psychology* Vol. 88 No. 4, 680-693.
- Rousseau, D. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.
- Rousseau, D. (2004). Psychological contracts in the workplace: Ties that motivate. *Academy of Management of Executive*, 18, 120-129.
- Rousseau, D., & Robinson, S. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR*, Vol. 15, 245-259.
- Spark, K., Faragher, B., & Cooper, C. (2001). Well-being and occupational health in the 21st century workplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* vol. 74, 489-509.
- Sverke, M., Hellgren, J., & Naswall, K. (2002). No Security: A Meta-Analysis and Review of Job Insecurity. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 7, No. 3,, 242-264.
- Thijssen, J., Heijden, v. d., & Rocco, T. (2008). Toward the Employability-Link Model: Current Employment Transition to Future Employment Perspectives. *Human Resource Development Review* Vol. 7, No. 2, 165-183.
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Voltaire. (2011). *Candide*. Amsterdam: Athenaeum-Polak & Van Gennep.
- Vuuren, v. T. (1990). *Met ontslag bedreigd. Werknemers in onzekerheid over hun arbeidsplaats bij verandering in de organisatie*. Amsterdam: VU Uitgeverij.

Warr, P., & Jackson, P. (1984). Men without jobs: Some correlates of age and length of unemployment. *Journal of Occupational Psychology*, 57, 77-85.

www.banken.nl. (2019, 09 30). Retrieved 02 23, 2020, from <https://www.banken.nl/nieuws/21918/bijna-60000-bankiers-moeten-op-zoek-naar-nieuwe-baan-in-2019>: <https://www.banken.nl/nieuws/21918/bijna-60000-bankiers-moeten-op-zoek-naar-nieuwe-baan-in-2019>

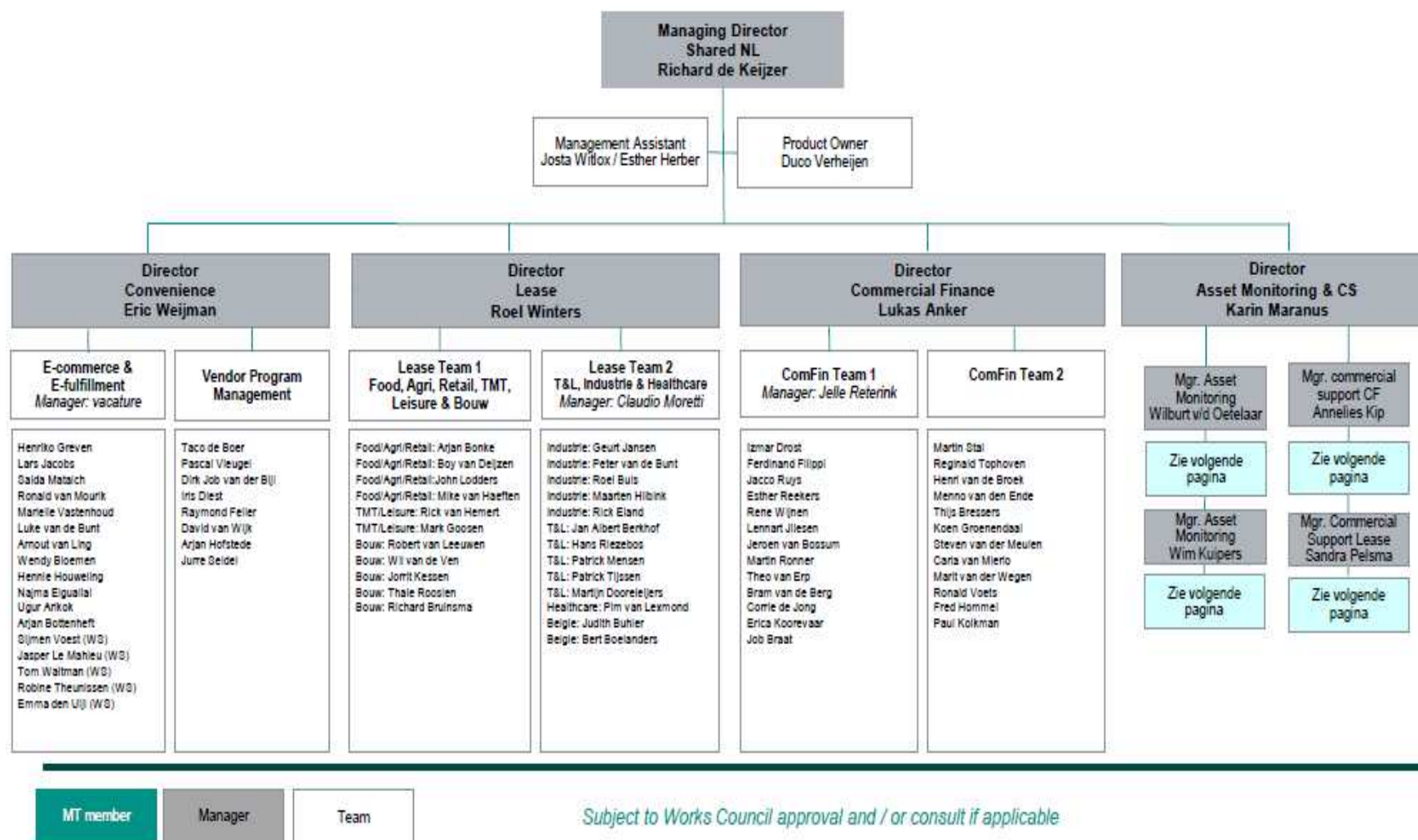
www.cbs.nl. (2018, 12 17). Retrieved 01 03, 2020, from [www.cbs.nl](https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/51/structurele-afname-werknemers-in-financiele-sector): <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/51/structurele-afname-werknemers-in-financiele-sector>

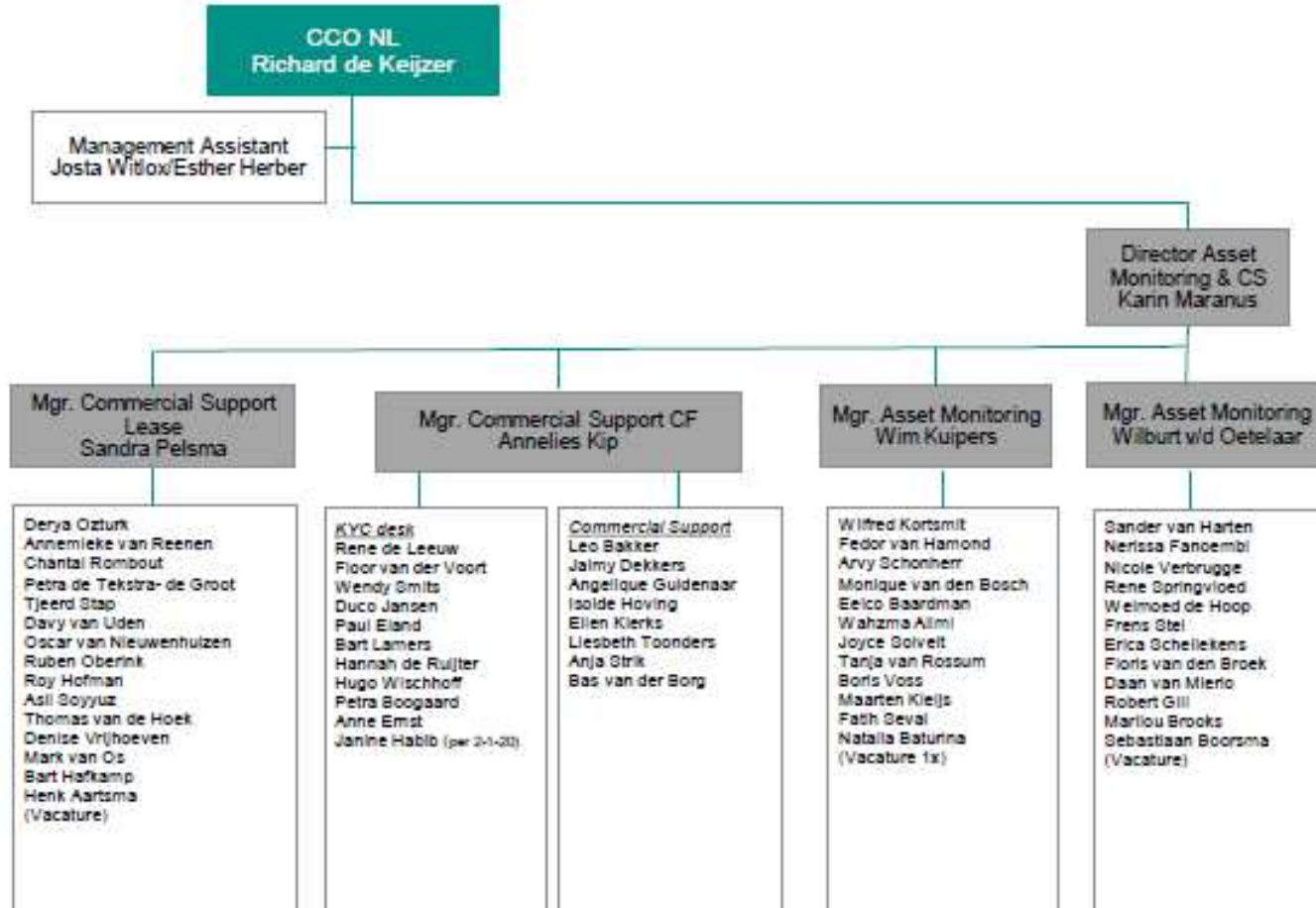
www.vandale.nl. (2020, 4 18). Retrieved 4 18, 2020, from <https://www.vandale.nl/nederlands/betekenis/TECHNOLOGIE>: <https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/TECHNOLOGIE#.XprLxv0zblU>

Yin, R. (2014). Case Study Research Design and Methods. In R. K. Yin, *Case Study Research Design and Methods*. Los Angeles: Sage.

Bijlagen

Bijlage 1. Organisatieschema afdeling commercie ABN AMRO Asset Based Finance N.V.





Bijlage 2 Interviewwijzer

Interviewwijzer

Algemene informatie

Naam:

Functie:

Geslacht:

Opleidingsniveau:

Ervaring:

Dienstjaren:

1. Informatisering.

- Hoe ziet u informatisering?
- Welk effect heeft informatisering op uw functie?
- Welke opvallende veranderingen heeft u de afgelopen jaren gezien in uw functie als gevolg van informatisering?
- In het licht van informatisering, hoe ziet u uw functie ontwikkelen?
- Ervaart u voor of nadelen aan informatisering van uw functie?
- Welke voordelen en/of nadelen ervaart u?
- Welke elementen ziet u graag verder onderhevig worden aan informatisering?
- Welke elementen van uw baan ziet u graag niet onderhevig aan informatisering?

2. Baanonzekerheid.

- Hoe zeker bent u van de continuïteit van uw huidige functie?
- Waarom bent u zeker/onzeker?
- Welke elementen bepalen of u zeker/onzeker bent over de continuïteit van uw functie?
- Hoe ziet u de toekomst van uw baan?
- Wat zijn voor u de meest concrete bedreigingen van de continuïteit van uw functie?
- Welke elementen zijn dit?
- Welke invloed heeft baanonzekerheid op de uitoefening van uw functie?
- Met welke elementen associeert u baanonzekerheid?
- In welke mate heeft uw relatie met uw werkgever invloed op de continuïteit van uw functie?
- ABN AMRO Lease heeft onlangs een reorganisatie doorgevoerd, ervoer u toen onzekerheid over uw functie? Waarom wel/niet?
- ABN AMRO Lease heeft als financiële instelling de financiële crisis (en de gevolgen ervan) van 2008-2012 doorgemaakt, ervoer u toen onzekerheid over uw functie? Waarom wel/niet?

3. Psychologisch contract.

- Hoe zou u uw relatie met uw werkgever omschrijven?
- Wat is belangrijk voor u als het gaat om u relatie met uw werkgever? Waarom juist dat?
- Is uw relatie met uw werkgever veranderd is de loop van uw carrière?

- In welk opzicht?
- Hoe zijn die verandering ontstaan? Welke elementen hebben die veranderingen teweeg gebracht?
- Heeft de relatie met uw werkgever invloed gehad op de uitoefening van uw functie?
- Waarom wel/Waarom niet?

Oorzaak/gevolg

- Leidt informatisering tot baanonzekerheid?
- Leidt baanonzekerheid tot een verandering in uw relatie met uw werkgever?
- Wat doet een verandering in de relatie met uw werkgever met uzelf?
- Ziet u de gevolgen van baanonzekerheid op uw functioneren?

Bijlage 3 Gecodeerde data Atlas.ti

ATLAS.ti Report

Scriptie Rick

Code groups grouped by Smart groups

Report created by R.E. Eland on 1 jul. 2020

Groups

13 Code groups:

◊ Baanonzekerheid

1 Members:

- Baanonzekerheid heeft negatieve gevolgen voor functioneren

Quotations:

- 10:10 Rick 22:57 Oké, heeft dat gevolgen gehad naar jouw idee over de manier waarop je functioneerde Na...
- 10:11 Ja zeker. Tuurlijk. Ja absoluut Eh 25:38 Mag ik dat toelichten met een voorbeeld? Rick 25:46...

◊ Ervaart Baanonzekerheid

6 Members:

- Baanonzekerheid als gevolg van reorganisatie

Quotations:

- 10:14 Jij ziet informatisering, het geeft jou niet direct een gevoel van van onzekerheid over de continuït...
- 11:7 Nee Dus er is wel een toenemende mate van onzekerheid die jij ervaart? Oscar 18:06 Ja Ja e...
- 11:17 De dreigende reorganisaties of resultaat van de fusie, dus die verandering op organisatie niveau die...
- 18:81 Nou ja, ook met de fusie
- 19:24 Enerzijds is het natuurlijk logisch – ik snap wat je zegt – hé dat we van inderdaad dat de werkgever...
- 19:32 Ja bij elke ronde heb je dan wel een gezond gevoel van spanning natuurlijk. Ook qua leeftijd. En ik...
- 19:33 Tuurlijk, jazeke. Als ik nu wordt ontslagen of uh en mijn baan wordt opgeheven dan heb ik wel degel...
- 19:34 Als ik jou goed begrijp want dat is natuurlijk wel even de connectie waar ik naar op zoek ben, als i...

- Ervaart baanonzekerheid

Quotations:

- ☎ 2:9 Nou ik heb wel eens gezegd, dat ga je in deze tak van sport zoals die nu is, ga ik dat niet halen
- ☎ 19:21 Oké, helder. Als ik 'm samenvat; Je hebt veel ervaring in de sector. Je hebt veel meegemaakt, maar j...

● Ervaart baanonzekerheid als gevolg beleid aandeelhouder

Quotations:

- ☎ 11:8 Het liep bij ons wel door. Ik wil niet zeggen dat ik niks van gemerkt hebben. Maar ik heb niet het g...
- ☎ 11:9 Oké dus samengevat; wat jij zegt het is meer de verandering van de organisatie, in de zin van We zij...
- ☎ 11:17 De dreigende reorganisaties of resultaat van de fusie, dus die verandering op organisatie niveau die...
- ☎ 14:9 Uit gaat veranderen als je nu al ziet hoeveel bij de bank verdwenen is en nog gaat verdwijnen en mis...
- ☎ 18:84 Dus eigenlijk meer een algemeen gevoel van; 'het kan je altijd overkomen' En natuurlijk maakt je dat o...
- ☎ 18:85 En ik had ook niet het idee dat ze heel erg het lease gedachtengoed met zich mee droegen. Meer vanui...
- ☎ 18:86 En ja daar lopen al zoveel mensen en daar wordt ook zo vaak gereorganiseerd en vallen zoveel mensen...
- ☎ 19:24 Enerzijds is het natuurlijk logisch – ik snap wat je zegt – hé dat we van inderdaad dat de werkgever...

● Ervaart baanonzekerheid als gevolg van beslissingen MT

Quotations:

- ☎ 14:19 Is je het hebt over onzeker, die periode was onzeker.100%. Maar daarvoor de financiële crisis niet,...

● Ervaart baanonzekerheid als gevolg van informatisering

Quotations:

- ☎ 2:15 Ja en houd dat twintig jaar vol? Dat betwijfel ik houd ik dat nog vijf jaar vol, dat betwijfel ik we...
- ☎ 2:21 Ik denk ja en nee. Informatisering is ook lean. Als ik zie hoe leidend dat in de organisatie is gema...
- ☎ 2:27 Als ik hem samenvat nog even toch voor de record; Jij ziet de rol van informatisering informatiserin...
- ☎ 2:29 Daar maak ik me zeker wel zorgen over
- ☎ 10:9 a. Jazeker, zeker Absoluut. Eh op momenten dat dingen worden gedigitaliseerd of anders worden ingeri...
- ☎ 11:5 Meer onzeker als toen ik bij ABN AMRO lease begon Rick 14:20 Oke, en waarom is dat? Oscar 14:25...
- ☎ 18:35 Geurt: Je moet het splitsen, Rick. Wat betekent dit voor mij? Wat betekent het voor de organisatie?...
- ☎ 18:90 Jazeker
- ☎ 18:112 Zie jij dan bedreigingen? Kijk je dan met onzekerheid naar de continuïteit van je functie of niet?...
- ☎ 19:18 In een zekere vorm; Ja. in een zekere vorm zeker omdat uiteindelijk is dat tweeledig. Enerzijds moet...

● Veranderende functie leidt tot baanonzekerheid

Quotations:

- ☎ 10:14 Jij ziet informatisering, het geeft jou niet direct een gevoel van van onzekerheid over de continuïteit...
- ☎ 10:16 Ik kijk naar het groter geheel en goed afwegen of nog past bij mij. En als dat nog kan dan pas ik me...
- ☎ 14:5 Dus ik ben ik ook een beetje van de korte klap. En niet van de lange verhalen die , zoals collega Ke...
- ☎ 14:8 Dus in die zin bedreiging. Ik vind bedreiging, vind ik niet niet het juiste woord. Kijk er verandert...
- ☎ 19:21 Oké, helder. Als ik 'm samenvat; Je hebt veel ervaring in de sector. Je hebt veel meegemaakt, maar j...

🔗 **Ervaart geen Baanonzekerheid**

5 Members:**● Baanonzekerheid heeft geen invloed op functioneren****Quotations:**

- ☎ 11:10 Oscar 22:59 Nee, het is niet zo van de onzekerheid dat ik daar slapeloos nachten van krijg. 23:1...
- ☎ 19:35 Ja Oké eh nee dat heb ik eigenlijk niet, Rick. Ik ben wel iemand die, nou ja misschien is dat wel ge...

● Ervaart geen baanonzekerheid**Quotations:**

- ☎ 9:11 Prima. Ja hoor. Geen moeite mee. Ik ben gewoon nog jong en flexibel. Nee maak me niet zo druk. En te...
- ☎ 9:17 Baanonzekerheid zal jij op dit moment van je carrière en waar je nu staat niet zo snel ervaren. Dat...
- ☎ 14:27 Ik vermaak me wel.
- ☎ 15:10 Rick 19:41 Oké Nee echt niet Er is geen speelt bij jou Geen baan Onzekerheid op dit moment Petra...
- ☎ 15:11 Naast het werk wat ik nu doe Weet ik dat ik ook wel andere zaken op kan pakken Ik ben daar gewoon co...
- ☎ 16:13 Ja Oké, dus als ik hem even samenvat Henk; Je ziet digitalisering, je ziet de potentie ervan. Maar h...
- ☎ 17:8 Nee. Totaal niet. Nee. Weet je of ik hier blijf of niet, ik ben nog jong vind ik zelf. Als ik wil da...
- ☎ 17:9 Er zijn veel Sales-banen beschikbaar dus weet je als ik kijk op LinkedIn, hoe vaak je een baan aange...
- ☎ 17:10 Mijn man en ik zijn niet afhankelijk van elkaar, laat ik het zo zeggen. Dus als er eentje zijn baan...
- ☎ 17:14 Eigenlijk met met die gedachte heb ik altijd in de race gezeten, Ik heb zelfs ook wel eens gedacht h...
- ☎ 17:16 Ja tel daarbij op, eh weet je, ik heb ook financiële, de thuissituatie is stabiel. Stel dat ik nou e...
- ☎ 17:22 Oké. Ja weet je, je bent heel open en duidelijk geweest. En het grappige is dat eigenlijk dat het bi...
- ☎ 18:6 Nee absoluut niet, ant ik ben meer in het nu weet je wel
- ☎ 18:15 Ja. Dus als ik om me heen veel met informatisering zou zien. Dat we dat echt op de eerste plaats heb...
- ☎ 18:43 Geurt: Vroeger wel nu niet meer. Maar even terug: De kredietcrisis hebbenwij als leasemaatschappij...

- ☎ 18:69 Uhm Niet concreet maar ik realiseer me terdege dat dat je jezelf wel interessant moet houden.
- ☎ 18:70 Dus Dus Ja op korte termijn ben ik ben ik niet onzeker Uhm
- ☎ 18:110 Ja
- ☎ 19:4 Daarnaast ben ik ook geen kostwinnaar. Dat betekent overigens niet dat ik het niet erg zou vinden al...
- ☎ 19:29 Zo lastige vraag. Ja, eigenlijk wel. Ik bedoel, tenminste ik heb zelf niet de intentie om op te stap...

● Ervaart geen baanonzekerheid als gevolg van een crisis

Quotations:

- ☎ 11:8 Het liep bij ons wel door. Ik wil niet zeggen dat ik niks van gemerkt hebben. Maar ik heb niet het g...
- ☎ 14:17 Rick: Je hebt een aantal grote ontwikkelingen meegemaakt die een bepaald gevoel van onzekerheid kunn...
- ☎ 18:43 Geurt: Vroeger wel nu niet meer. Maar even terug: De kredietcrisis hebben wij als leasemaatschappij...
- ☎ 19:9 Daar kan ik kort in zijn; Nee. Ik heb geen onzekerheid ervaren.
- ☎ 19:20 Ja dat was natuurlijk wel in een andere fase. Ik heb nog gewerkt mee mogen werken aan een project wa...

● Geen bedreiging ervaren

Quotations:

- ☎ 9:11 Prima. Ja hoor. Geen moeite mee. Ik ben gewoon nog jong en flexibel. Nee maak me niet zo druk. En te...
- ☎ 16:21 Dus ik denk vooral dat digitalisering beste iets goeds is en ik maak me niet zoveel zorgen om een ba...

● Niet beïnvloed door baanonzekerheid

Quotations:

- ☎ 9:13 Ik weet niet eh, Ja dat is het denk ik gewoon. Ik ben niet zo snel bang. Nou en dat zal misschien vo...

◀ Inhoud functie

1 Members:

○ Werkgever kiest voor ander businessmodel

Quotations:

- ☎ 9:12 Marit 28:09 Nu is het allemaal heel leuk, allemaal hallelujah. De CCO stuurt mails dat we het allem...

◀ Negatief effect Informatisering

2 Members:

● Informatisering heeft een negatief effect op de bedrijfsprocessen

Quotations:

- ☎ 2:4 Het helpt mij op dit moment zeker niet Rick 15:49 Nee 15:50 Oké 15:51 Als je kijkt naar jou...
- ☎ 2:13 En dat zie je bij de bank nu terug. Waar ICT ook wat meer leidend is en waar ze naar een ander verdi...
- ☎ 19:11 Nou ja, kijk, dat is mooi! ik loop nu 10 jaar bijna 11 jaar in de buitendienst, eerst bij de bank nu...
- ☎ 19:14 In die zin wordt van ons snelheid en accuraatheid verwacht vooral. Alleen als systemen relatief vaak...

● Informatisering vormt een bedreiging voor continuïteit functie

Quotations:

- ☎ 9:12 Marit 28:09 Nu is het allemaal heel leuk, allemaal hallelujah. De CCO stuurt mails dat we het allem...
- ☎ 10:8 Ja oké. Maar is de voornaamste reden dat jij zegt; "Oké de continuïteit van mijn functie zou bedreigd...
- ☎ 11:5 Meer onzeker als toen ik bij ABN AMRO lease begon Rick 14:20 Oké, en waarom is dat? Oscar 14:25...
- ☎ 15:9 Uhm nou, ik ben daar af en toe wel, nou ik ben er wel kritisch op. Ik houd het wel in de gaten natuu...
- ☎ 18:95 Ja, enerzijds wel. Ik denk dat je het wel goed verwoord hebt, zo heb ik dat wel gezegd
- ☎ 18:110 Ja

◊ Negatief Psychologisch Contract

5 Members:

● Loyaliteit jegens werkgever neemt af als gevolg van schending Psychologisch Contract

Quotations:

- ☎ 14:24 Ja. 00:28:57 Rick: Is dat het enige moment geweest? 00:29:06 Peter: Ja 00:29:06 Rick: Maar wel een h...

● Schending psychologisch contract

Quotations:

- ☎ 10:11 Ja zeker. Tuurlijk. Ja absoluut Eh 25:38 Mag ik dat toelichten met een voorbeeld? Rick 25:46...
- ☎ 10:12 Ja. Als je ergens begint dan heb je voor jezelf een bepaalde bepaald beeld van een werkgever. En doo...
- ☎ 10:13 Ja dus er heeft wel een schending plaatsgevonden, als ik het zo mag noemen Najma 27:58 Ja, ja...
- ☎ 14:20 Peter: Kijk ik, ik maakte zelf de keus om CCO Rutger Schuur te melden dat ik ermee zou kappen. Verv...
- ☎ 14:21 eter: En die die demping is er in twee jaar gegaan, dat wel. Maar ik zag voorbeelden genoeg om mij h...
- ☎ 14:22 Peter: Ja, dat vond ik toen niet grappig. dus daar en en daarmee, dat voel ik me nu eigenlijk nog st...
- ☎ 14:24 Ja. 00:28:57 Rick: Is dat het enige moment geweest? 00:29:06 Peter: Ja 00:29:06 Rick: Maar wel een h...
- ☎ 15:4 Zo ervaar ik dat, Ja.
- ☎ 18:40 Geurt: Sommige sommige situaties wel. In sommige situaties was ik teleurgesteld – hadden we een afsp...
- ☎ 18:50 Ja Ik ben best wel een tijdje bezig geweest om die stap van salarisschaal tien naar

elf te maken En...

☎ 19:7 Ja, dat is weleens gebeurd. Ik was bezig met een zeer grote deal voor een klant die connecties heeft...

● Verandering psychologisch contract

Quotations:

☎ 2:16 Nee, maar ik werk er nu natuurlijk twintig jaar. Als ik zie wat voor dingen ons afgenomen zijn, dat...

☎ 2:18 uhm alleen ide organisatie vind ik mega onzeker en onbetrouwbaar Rick 34:38 Oké. Kun je dat toel...

☎ 2:19 k denk dat die relatie minder innig is geworden. Daar waar jij, als jij mijn vijftien jaar geleden m...

☎ 2:20 a maar ook de onzekerheid en wispelturigheid van de leiding, niet duidelijk zijn van de leiding

☎ 2:22 Ja, ik denk dat die niet veranderd zijn, alleen uhm wat volgens de weg even belangrijk is voor mij,...

☎ 2:24 at schending eigenlijk is, is dat ze eenzijdig bepaalde dingen aanpassen. Dat zvind ik schending van...

☎ 2:25 Nee dat wordt niet geschonden. Ik vraag er wel eens om en dat zul jij ook doen. We acteren allemaal...

☎ 10:11 Ja zeker. Tuurlijk. Ja absoluut Eh 25:38 Mag ik dat toelichten met een voorbeeld? Rick 25:46...

☎ 10:12 Ja. Als je ergens begint dan heb je voor jezelf een bepaalde bepaald beeld van een werkgever. En doo...

☎ 11:11 a ik heb hem wel zien veranderen. Weer door de samensmelting. Waar je vroeger natuurlijk een wat dir...

☎ 11:15 Maar wat ik zeg he; dat is dan weer vooral managers-driven zeg maar. Het heeft puur te maken met een...

☎ 14:20 Peter: Kijk ik, ik maakte zelf de keus om CCO Rutger Schuur te melden dat ik ermee zou kappen. Verv...

☎ 14:21 eter: En die die demping is er in twee jaar gegaan, dat wel. Maar ik zag voorbeelden genoeg om mij h...

☎ 14:22 Peter: Ja, dat vond ik toen niet grappig. dus daar en en daarmee, dat voel ik me nu eigenlijk nog st...

☎ 14:24 Ja. 00:28:57 Rick: Is dat het enige moment geweest? 00:29:06 Peter: Ja 00:29:06 Rick: Maar wel een h...

☎ 14:26 Er zijn andere elementen die zorgen dat er een verandering plaatsvindt, negatief of positief in je r...

☎ 16:26 Uhm Kun jij je voorstellen dat digitalisering eh zoals we het ook besproken hebben, zoals jij het oo...

☎ 18:29 Geurt: Nou, dan kom je bij jouw vraag die je net in het begin al aangaf dat psychologische contract...

☎ 18:30 Geurt: Absoluut. 100 procent. Ja, kijk, we hebben er wel eens gekscherend over gehad, maar als ze mi...

☎ 18:39 Geurt: Overall natuurlijk wel, want dan had ik eerder aan de aan de kuierlatten moeten trekken – en...

☎ 18:45 Ja ik jeetje Ja Daar zat ik denk ik in het begin wel anders in,

☎ 18:50 Ja Ik ben best wel een tijdje bezig geweest om die stap van salarisschaal tien naar elf te maken En...

☎ 18:98 Is dat daar enorme stappen in zijn gemaakt

☎ 18:99 Nou dat dat is eigenlijk uh zo gegroeid. Dat was vanaf het begin af aan niet zo, want ja toen ben ik...

☎ 19:7 Ja, dat is weleens gebeurd. Ik was bezig met een zeer grote deal voor een klant die connecties heeft...

- ☎ 19:22 Dus de softe kanten zoals verbondenheid met het bedrijf is natuurlijk wel heel anders geworden en is...
- ☎ 19:23 Nou ja, die relatie is de afgelopen zeven jaar in de heel erg veranderd, waarin ik op nou eigenlijk...

● Verandering psychologisch contract heeft negatief effect op functioneren

Quotations:

- ☎ 14:23 Nou ja, waar je voorheen bereid is om een uurtje meer te maken. Salesdesk misschien wel een paar uur...
- ☎ 19:8 Als ik eerlijk ben wel. Ik had toen zeker geen motivatie om mijn werk zo goed mogelijk doen. Ik dach...

● Werkgever lost beloftes niet in

Quotations:

- ☎ 15:1 Dat ervaar ik echt wel zo, kijk nogmaals als ik meer voor mezelf zou kiezen
- ☎ 15:2 En toen werd het bijna een must dat je dat soort werkzaamheden ook ging doen, de organisatie zou ons...
- ☎ 15:3 En we zijn inmiddels drie jaar verder en er is nul van terecht komen omdat het gewoon qua werkzaamhe...
- ☎ 18:40 Geurt: Sommige sommige situaties wel. In sommige situaties was ik teleurgesteld – hadden we een afsp...
- ☎ 18:51 Ja want er was gezegd joh ik zie geen reden waarom het niet zou kunnen Weet je Je voldoet eigenlijk...
- ☎ 18:87 Nou als ABF an sich niet, Nee nooit.
- ☎ 18:88 Dus in die zin hij is heeft ABF an sich ook niet iets voor gedaan in mijn ogen. Wel altijd beloftes...
- ☎ 19:36 Nou denk ik in grote lijnen wel, maar er zijn natuurlijk ook wel fases in geweest dat je afspraken m...
- ☎ 19:40 Nee op je ene keer na dan zeg maar, dat ik eigenlijk een promotie zou krijgen en dat mijn leidinggev...

◇ Persoonlijke factoren

19 Members:

● Gras is bij de burens niet groener

Quotations:

- ☎ 14:18 Peter: Je hebt je hebt te maken met de wetgeving, met regeltjes en gekkigheid. Maar daar wordt wel e...

● Heeft geen Plan B

Quotations:

- ☎ 14:12 a. Zei hij ligt te twijfelend. Nou, ja, kijk je hebt geen plan B en ik ik vrees dat die ook niet mee...
- ☎ 18:11 Ja, denk dat ik dan pas daar over nadenk. Ja, dat is gewoon een eigenschap ofzo die ik dan heb ik he...

● Is afhankelijk van inkomen

Quotations:

- ⌚ 2:28 30:00 En dus moet ik nu keuzes maken... 30:02 Ik ben nu nog onder de vijftig. En wat wil je dan...
- ⌚ 18:29 Geurt: Nou, dan kom je bij jouw vraag die je net in het begin al aangaf dat psychologische contract...
- ⌚ 18:93 die heeft trouwens nog wel twee kinderen hier thuis, Maar ja, we moeten toch gezamenlijk de hypotheek...
- ⌚ 18:94 Nou ik moet voorlopig maar hypotheek kan betalen Dus ik moet voorlopig ook gewoon nog flink aan de b...
- ⌚ 19:20 Ja dat was natuurlijk wel in een andere fase. Ik heb nog gewerkt mee mogen werken aan een project wa...
- ⌚ 19:33 Tuurlijk, jazeker. Als ik nu wordt ontslagen of uh en mijn baan wordt opgeheven dan heb ik wel degel...

● Is geen kostwinnaar

Quotations:

- ⌚ 9:13 Ik weet niet eh, Ja dat is het denk ik gewoon. Ik ben niet zo snel bang. Nou en dat zal misschien vo...
- ⌚ 17:10 Mijn man en ik zijn niet afhankelijk van elkaar, laat ik het zo zeggen. Dus als er eentje zijn baan...
- ⌚ 19:4 Daarnaast ben ik ook geen kostwinnaar. Dat betekent overigens niet dat ik het niet erg zou vinden al...

● Is tevreden over inhoud functie

Quotations:

- ⌚ 15:5 Uhm nou nee. eigenlijk nee. Ik moet eigenlijk zeggen nee, ik ben gewoon heel tevreden zoals nu g...
- ⌚ 15:6 Het is ook niet zo dat ik spijt heb dat ik drie jaar geleden niet uh bij de reorganisatie op de knop...

● Kostenpatroon privé is lager geworden

Quotations:

- ⌚ 18:29 Geurt: Nou, dan kom je bij jouw vraag die je net in het begin al aangaf dat psychologische contract...
- ⌚ 18:30 Geurt: Absoluut. 100 procent. Ja, kijk, we hebben er wel eens gekscherend over gehad, maar als ze mi...
- ⌚ 18:35 Geurt: Je moet het splitsen, Rick. Wat betekent dit voor mij? Wat betekent het voor de organisatie?...

● Leeft bewust in het heden

Quotations:

- ⌚ 14:9 Uit gaat veranderen als je nu al ziet hoeveel bij de bank verdwenen is en nog gaat verdwijnen en mis...
- ⌚ 14:10 Ik ga er niet op vooruitlopen als je denkt van; 'oh als als dit gebeurt, en dat gebeurt en dat gebeu...
- ⌚ 14:13 a, en dat is niet eens ja, dat is misschien ook gemakkelijk, maar tegelijkertijd. Wat ik net ook al...
- ⌚ 17:11 Ik wil daar ook nog niet naar kijken ofzo. Weet je, ik heb genoeg in mijn omgeving afscheid moeten n...
- ⌚ 18:6 Nee absoluut niet, ant ik ben meer in het nu weet je wel
- ⌚ 18:7 Als het eenmaal daar zover is, ja dan wil ik stappen ondernemen. Maar nu ben ik

daar heel eerlijk ge...

☎ 18:11 Ja, denk dat ik dan pas daar over nadenk. Ja, dat is gewoon een eigenschap ofzo die ik dan heb ik he...

☎ 18:13 Nee ik kijk gewoon helemaal niet verder dan drie jaar

☎ 18:20 Maar ik vind dat prima Zo

☎ 18:24 want uiteindelijk vervalt gewoon je functie toch? Dat is waar het op neerkomt. En uiteindelijk gaat...

☎ 18:92 Nou ja ik probeer, ik probeer wel in het nu te staan. En wel naar de toekomst te kijken voor zover d...

● Leeftijdscategorie wordt als negatief ervaren

Quotations:

☎ 2:8 Dus als ik jou zo beluister over het eerste onderwerp, over informatisering; Je bent kritisch, je...

☎ 2:28 30:00 En dus moet ik nu keuzes maken... 30:02 Ik ben nu nog onder de vijftig. En wat wil je dan...

☎ 14:12 a. Zei hij ligt te twijfelend. Nou, ja, kijk je hebt geen plan B en ik ik vrees dat die ook niet mee...

☎ 14:14 ie veel interim klussen gedaan heeft dus veel mensen eruit getrapt heeft. Die vroeg: hoe oud ben je?...

☎ 14:15 Ja, anders die die jonge gasten, begin twintigers, die zitten sowieso heel anders in de wedstrijd.

☎ 14:16 Je wil een stabiele basis hebben, ook voor uw gezin. Ja, die 20'ers die hebben zoiets van; 'joh fuck...

☎ 19:32 Ja bij elke ronde heb je dan wel een gezond gevoel van spanning natuurlijk. Ook qua leeftijd. En ik...

☎ 19:33 Tuurlijk, jazeke. Als ik nu wordt ontslagen of uh en mijn baan wordt opgeheven dan heb ik wel degel...

● Leeftijdscategorie wordt als positief ervaren

Quotations:

☎ 9:9 Maar ik denk dat dat meer ook als je kijkt naar de leeftijd van relatiemanagers binnen ABF. Nou late...

☎ 9:11 Prima. Ja hoor. Geen moeite mee. Ik ben gewoon nog jong en flexibel. Nee maak me niet zo druk. En te...

☎ 15:13 Ja, en dat komt omdat er natuurlijk heel veel plannen zijn. Dat geeft natuurlijk ook wel een beetje...

☎ 16:9 Dus ik heb niet het gevoel dat als ze moeten kiezen, dat ze mij als eerste af zouden stoten. En als...

☎ 17:8 Nee. Totaal niet. Nee. Weet je of ik hier blijf of niet, ik ben nog jong vind ik zelf. Als ik wil da...

☎ 17:9 Er zijn veel Sales-banen beschikbaar dus weet je als ik kijk op LinkedIn, hoe vaak je een baan aange...

☎ 17:13 Nee. Weet je en eigenlijk altijd ook met dezelfde gedachte; Ik ben nog jong. Willen ze me niet meer...

☎ 17:14 Eigenlijk met met die gedachte heb ik altijd in de race gezeten, Ik heb zelfs ook wel eens gedacht h...

☎ 18:29 Geurt: Nou, dan kom je bij jouw vraag die je net in het begin al aangaf dat psychologische contract...

☎ 18:35 Geurt: Je moet het splitsen, Rick. Wat betekent dit voor mij? Wat betekent het voor de organisatie?...

☎ 18:38 Geurt: Dat speelt mee, maar minder. Een accountmanager die in het MKB zit, kan ook doorgroeien naar...

● Leidinggevende is prominenter aanwezig dan bedrijf

Quotations:

- ☞ 11:15 Maar wat ik zeg he; dat is dan weer vooral managers-driven zeg maar. Het heeft puur te maken met een...
- ☞ 17:19 Ja als je iets wil weten dan geven ze wel antwoord maar er is verder geen interactie of gezelligheid...
- ☞ 17:21 Rick 29:19 Maar heb jij ziet dan de jouw leidinggevende wel als een vertegenwoordiger van die organ...
- ☞ 18:53 Rick, wat je terecht opmerkt, je werkgever is een rechts vorm dus een entiteit. Ja uiteindelijk hang...

● Leidinggevende speelt prominente rol

Quotations:

- ☞ 11:11 a ik heb hem wel zien veranderen. Weer door de samensmelting. Waar je vroeger natuurlijk een wat dir...
- ☞ 11:12 Ja. je hebt op zich wel best wel vrijheid, maar ook dat is weer manager-afhankelijk.
- ☞ 11:15 Maar wat ik zeg he; dat is dan weer vooral managers-driven zeg maar. Het heeft puur te maken met een...
- ☞ 11:16 Maar ja, weet je, dat zijn wel de mensen die jou kunnen maken en breken. Laten we eerlijk wezen.
- ☞ 18:39 Geurt: Overall natuurlijk wel, want dan had ik eerder aan de aan de kuierlatten moeten trekken – en...
- ☞ 18:40 Geurt: Sommige situaties wel. In sommige situaties was ik teleurgesteld – hadden we een afsp...
- ☞ 18:47 Ja Sorry, Ja Dat vond ik gewoon een beetje met zijn allen keihard gewerkt en jij weet ook wel Je hoe...
- ☞ 18:53 Rick, wat je terecht opmerkt, je werkgever is een rechts vorm dus een entiteit. Ja uiteindelijk hang...

● Op zoek naar andere baan

Quotations:

- ☞ 17:7 ou op het moment dat het echt een administratieve rol gaat worden, dan sta ik mijn plek graag af aan...

● Partner met een goede baan

Quotations:

- ☞ 9:13 Ik weet niet eh, Ja dat is het denk ik gewoon. Ik ben niet zo snel bang. Nou en dat zal misschien vo...
- ☞ 17:10 Mijn man en ik zijn niet afhankelijk van elkaar, laat ik het zo zeggen. Dus als er eentje zijn baan...
- ☞ 17:16 Ja tel daarbij op, eh weet je, ik heb ook financiële, de thuissituatie is stabiel. Stel dat ik nou e...
- ☞ 18:21 En ik krijg prima prima geld binnen, en dat is op zich redelijk belangrijk. En ik heb mijn vrouw die...

● Pensioen wordt niet gehaald bij huidige werkgever

Quotations:

- ☞ 2:9 Nou ik heb wel eens gezegd, dat ga je in deze tak van sport zoals die nu is, ga ik dat niet halen

- ☎ 10:7 Eerlijk gezegd denk ik dat niet, nee
- ☎ 14:6 Dat verwacht ik niet.
- ☎ 18:23 Nee dat is ook zo

● Staat positief tegenover verandering

Quotations:

- ☎ 9:8 want net zoals jij, ik moet na tien jaar ook eens gaan kijken wat ik ga doen. Kijk ik ben geen vijft...

● Stabiele financiële situatie

Quotations:

- ☎ 9:13 Ik weet niet eh, Ja dat is het denk ik gewoon. Ik ben niet zo snel bang. Nou en dat zal misschien vo...
- ☎ 17:16 Ja tel daarbij op, eh weet je, ik heb ook financiële, de thuissituatie is stabiel. Stel dat ik nou e...
- ☎ 18:21 En ik krijg prima prima geld binnen, en dat is op zich redelijk belangrijk. En ik heb mijn vrouw die...
- ☎ 18:29 Geurt: Nou, dan kom je bij jouw vraag die je net in het begin al aangaf dat psychologische contract...
- ☎ 18:30 Geurt: Absoluut. 100 procent. Ja, kijk, we hebben er wel eens gekscherend over gehad, maar als ze mi...
- ☎ 18:36 Geurt: Absoluut.
- ☎ 18:38 Geurt: Dat speelt mee, maar minder. Een accountmanager die in het MKB zit, kan ook doorgroeien naar...

● Tevreden over huidige werkgever

Quotations:

- ☎ 16:18 Ja. Wat ik altijd zoek zeg maar, waar ik nu achter ben gekomen die vier jaar, is dat ik een platte o...
- ☎ 18:17 Maar ik ben wel heel erg tevreden want ik hoef geen, Ik heb niet heel veel aandacht nodig. Ook van v...
- ☎ 18:18 Er kan heel veel geregeld worden 19:25 En ze staan voor alles open weet je wel 19:34 Je kan j...
- ☎ 18:39 Geurt: Overall natuurlijk wel, want dan had ik eerder aan de aan de kuierlatten moeten trekken – en...
- ☎ 18:41 Geurt: Nee, het is wel veranderd. Het is acceptabel veranderd. Misschien wel een goede; ik heb thuis...
- ☎ 19:36 Nou denk ik in grote lijnen wel, maar er zijn natuurlijk ook wel fases in geweest dat je afspraken m...
- ☎ 19:37 Als je het hebt over loyaliteit van mijn werk naar mij toe, weet je qua opleiding dat alles betaald...
- ☎ 19:38 Nou zeker niet. Weet je, nu zit ik ook in een coaching traject omdat ik hoog-sensitief ben. En dan o...
- ☎ 19:39 Maar dan nog vind ik, weet je, als ik dan kijk wat ik gewoon per maand verdien in verhouding met wat...

● Vertrouwt niet in eigen inzetbaarheid

Quotations:

- ☎ 11:6 Waardoor je eigenlijk alleen maar de complexere posten gaat overhouden waarbij mensen nodig zijn En...

- 14:7 Het ligt er een beetje dan in welk tempo het gaat en en wat er van je verwacht gaat worden. Z...

● Vertrouwt op eigen inzetbaarheid

Quotations:

- 9:9 Maar ik denk dat dat meer ook als je kijkt naar de leeftijd van relatiemanagers binnen ABF. Nou late...
- 9:11 Prima. Ja hoor. Geen moeite mee. Ik ben gewoon nog jong en flexibel. Nee maak me niet zo druk. En te...
- 9:13 Ik weet niet eh, Ja dat is het denk ik gewoon. Ik ben niet zo snel bang. Nou en dat zal misschien vo...
- 9:14 Maar eigenlijk het meeste vertrouwen ik gewoon in mezelf. Dat het wel goed komt En wie weet dat je een...
- 15:12 Petra 20:36 Op dit moment nog niet,nee. Omdat ik echt heilig van overtuigd bent dat uhm, 20:43 D...
- 16:9 Dus ik heb niet het gevoel dat als ze moeten kiezen, dat ze mij als eerste af zouden stoten. En als...
- 16:21 Dus ik denk vooral dat digitalisering beste iets goeds is en ik maak me niet zoveel zorgen om een ba...
- 17:8 Nee. Totaal niet. Nee. Weet je of ik hier blijf of niet, ik ben nog jong vind ik zelf. Als ik wil da...
- 17:9 Er zijn veel Sales-banen beschikbaar dus weet je als ik kijk op LinkedIn, hoe vaak je een baan aange...
- 17:12 Maar ja, ik denk dat wij ook in een hele andere tijd leven. Voor ons is het veel makkelijker om op z...
- 17:14 Eigenlijk met met die gedachte heb ik altijd in de race gezeten, Ik heb zelfs ook wel eens gedacht h...
- 17:15 hm dus ik denk dat dat gevoel echt nog wel een keer gaat veranderen maar tot nu toe is dat eigenlijk...
- 17:16 Ja tel daarbij op, eh weet je, ik heb ook financiële, de thuissituatie is stabiel. Stel dat ik nou e...
- 18:12 Uiteindelijk ben ik gewoon altijd wel ergens goed terechtgekomen
- 18:38 Geurt: Dat speelt mee, maar minder. Een accountmanager die in het MKB zit, kan ook doorgroeien naar...
- 18:71 Aan de andere kant moet je er zelf ook wel wat aan blijven doen
- 18:109 En nu mijn rugtas hiermee vol heb, ben ik vrij zeker van dat ik wel weer een baan zou kunnen hebben

◀ Positief effect Informatisering

3 Members:

● Informatisering heeft een positief effect op de bedrijfsprocessen

Quotations:

- 9:2 Ja, ik denk dat dat alleen maar een positief effect heeft. Je had eerst als relatiemanager misschien...
- 9:3 En bijvoorbeeld, heel veel document worden nog per post verstuurd naar klanten. Of nemen wij als rel...
- 9:6 En je zou bijvoorbeeld de onderkant van onze portefeuille, zou je veel meer gedigitaliseerd kunnen d...
- 9:7 En ik zou het ook niet erg vinden als je dat bedoelt. Ik zou het ook meer dan normaal vinden
- 10:2 Daarmee is er een stuk al wel gedigitaliseerd. En dat vergemakkelijk wel het werk ik

op dit moment m...

10:3 Nou het vergemakkelijkt vooral ook voor de partner waar wij mee werken. Dus op die manier zorg je da...

11:3 Nou ik vind wel dat eh, zoals het registreren van facturatie en dat soort dingen wat vroeger natuurl...

16:19 Dat betreft denk ik dat dat je werk een stuk makkelijker kan maken dan dat het nu is bij ABN bijvoor...

16:21 Dus ik denk vooral dat digitalisering beste iets goeds is en ik maak me niet zoveel zorgen om een ba...

16:24 Ik denk dat het vaak je functie een stuk makkelijker kan maken 06:05 Uhm Als ik kijk bij stage di...

18:1 Als iets positiefs want eh, 05:33 Ik vind dat je met heel veel dingen nog op zich heel veel tijd...

18:28 Geurt: Zo is een moeilijke vraag. Je bent feitelijk heel voorzichtig daarin meegegroeid als ik dan...

18:33 Geurt: Nee, ik ben wel positief, want je moet mee veranderen. Wij gaan het niet meer tegenhouden, du...

18:56 Alleen dan zit je nog steeds met dezelfde poppetjes die het in plaats van op kantoor en vanuit huis...

18:60 Nou ik kan met name dan zeggen dat met de documenten stroom, dat is beter. En dat je niet meer fysie...

18:101 Dus eh Ja daar hebben zij wel een enorme stap in gemaakt En dus ik ook zelf

18:102 Want uhm voorheen was mijn huidige functie, werden de echte documenten gemaakt en geprint onderteken...

18:105 Maar goed, ik vind het wel een hele goede stap hè, want we zijn af van van de papieren stukken

18:111 Dus ik kijk daar eigenlijk wel heel positief tegenaan. Dus verdere informatisering zou voor mij alle...

19:1 Informatisering speelt een belangrijke rol in mijn functie. Wij kunnen niet zonder. Ik merk wel dat...

19:26 Nou ik zie het eerder als een voordeel dan als een bedreiging. Vaak als er weer iets wordt gedigital...

19:28 Uhm. Nou ja, dat je natuurlijk sowieso een centrale opslag hebt hè. Dus alles wat je zeg maar in de...

● Informatisering veroorzaakt geen baanonzekerheid

Quotations:

11:19 Begon natuurlijk met SAP redelijk snel nadat ik binnen kwam. Redelijk kort daarna is het hele digita...

14:26 Er zijn andere elementen die zorgen dat er een verandering plaatsvindt, negatief of positief in je r...

15:13 Ja, en dat komt omdat er natuurlijk heel veel plannen zijn. Dat geeft natuurlijk ook wel een beetje...

15:14 Ja Peet, dan zijn wij volgens mij dan al best een heel end. Ik had wel misschien nog wat dingetjes,...

16:9 Dus ik heb niet het gevoel dat als ze moeten kiezen, dat ze mij als eerste af zouden stoten. En als...

16:13 Ja Oké, dus als ik hem even samenvat Henk; Je ziet digitalisering, je ziet de potentie ervan. Maar h...

18:14 Uhm Dus even samengevat Je ziet dat informatisering uiteindelijk een bedreiging kan zijn voor jouw f...

18:43 Geurt: Vroeger wel nu niet meer. Maar even terug: De kredietcrisis hebben wij als leasemaatschappij...

18:95 Ja, enerzijds wel. Ik denk dat je het wel goed verwoord hebt, zo heb ik dat wel

gezegd

- ☞ 19:5 Ja dit klopt. Er gaat een reorganisatie plaats vinden, maar ik maak mij daar nog geen zorgen over.
- ☞ 19:10 Dat klopt. Zoals ik heb geschetst zijn er wel andere oorzaken geweest die de relatie tussen mij en m...
- ☞ 19:30 Nou dat is meer eigenlijk de meningen van mensen om me heen die dan zeggen van, nou waar jij het dan...
- ☞ 19:31 Nee zeker niet, nee
- ☞ 19:34 Als ik jou goed begrijp want dat is natuurlijk wel even de connectie waar ik naar op zoek ben, als i...
- ☞ 19:41 Nee nog niet

● Informatisering wordt gezien als een kans

Quotations:

- ☞ 16:8 Nee niet per se Ik denk eerder als een kans
- ☞ 16:9 Dus ik heb niet het gevoel dat als ze moeten kiezen, dat ze mij als eerste af zouden stoten. En als...

◀ **Positief Psychologisch Contract**

7 Members:

● Geen schending psychologisch contract

Quotations:

- ☞ 2:23 Nee. Niet wat jij als een schending vindt Heb ik een verminderde relatie met bepaalde leidinggevende...
- ☞ 9:16 Ja. Ze hebben vertrouwen in mij. En ze ondersteunen je ook. En ook mijn vorige leidinggevende heeft...
- ☞ 9:17 Baanonzekerheid zal jij op dit moment van je carrière en waar je nu staat niet zo snel ervaren. Dat...
- ☞ 19:40 Nee op je ene keer na dan zeg maar, dat ik eigenlijk een promotie zou krijgen en dat mijn leidinggev...

● Geen verandering in psychologisch contract

Quotations:

- ☞ 9:15 Eigenlijk wat ik net ook al zei; Ik word nu inmiddels zo'n beetje verplicht door mijn leidinggevende...
- ☞ 9:16 Ja. Ze hebben vertrouwen in mij. En ze ondersteunen je ook. En ook mijn vorige leidinggevende heeft...
- ☞ 9:17 Baanonzekerheid zal jij op dit moment van je carrière en waar je nu staat niet zo snel ervaren. Dat...
- ☞ 17:20 Nee, dat niet. Ik heb het altijd op die manier gezien Ja
- ☞ 17:22 Oké. Ja weet je, je bent heel open en duidelijk geweest. En het grappige is dat eigenlijk dat het bi...
- ☞ 19:38 Nou zeker niet. Weet je, nu zit ik ook in een coachingstraject omdat ik hoog-sensitief ben. En dan o...

● Positief over relatie werkgever

Quotations:

- ⌚ 9:15 Eigenlijk wat ik net ook al zei; Ik word nu inmiddels zo'n beetje verplicht door mijn leidinggevende...
- ⌚ 19:6 Ik denk dat ik een goede relatie heb met mijn werkgever. Ik word goed betaald en heb de ruimte om mi...

● Verandering psychologisch contract heeft geen invloed op functioneren

Quotations:

- ⌚ 11:14 Nou als het gaat om inzet niet, die was er altijd wel
- ⌚ 18:52 Nee Dat heeft niet niet direct negatieve impact op mijn functioneren gehad.
- ⌚ 18:83 Nee dat niet. Dan ben ik denk ik ergens wel heel nuchter en kan ik dat ook wel weer naast me neerleg...

● Vertrouwen jegens werkgever

Quotations:

- ⌚ 9:15 Eigenlijk wat ik net ook al zei; Ik word nu inmiddels zo'n beetje verplicht door mijn leidinggevende...
- ⌚ 9:16 Ja. Ze hebben vertrouwen in mij. En ze ondersteunen je ook. En ook mijn vorige leidinggevende heeft...
- ⌚ 18:39 Geurt: Overall natuurlijk wel, want dan had ik eerder aan de aan de kuierlatten moeten trekken – en...
- ⌚ 18:42 Geurt: Daar heb ik van geleerd. Daar waar ik in het verleden nog wel eens heel hard kon reageren, de...

● Wantrouwen jegens werkgever

Quotations:

- ⌚ 2:18 uhm alleen ide organisatie vind ik mega onzeker en onbetrouwbaar Rick 34:38 Oké. Kun je dat toel...
- ⌚ 2:26 Ja. Dat heeft zorgt voor een stukje wantrouwen denk ik. Misschien is dat wel het juiste woord
- ⌚ 10:11 Ja zeker. Tuurlijk. Ja absoluut Eh 25:38 Mag ik dat toelichten met een voorbeeld? Rick 25:46...
- ⌚ 11:15 Maar wat ik zeg he; dat is dan weer vooral managers-driven zeg maar. Het heeft puur te maken met een...
- ⌚ 18:50 Ja Ik ben best wel een tijdje bezig geweest om die stap van salarisschaal tien naar elf te maken En...
- ⌚ 18:54 Ja toch wel, toch wel, Weet je. Ik bedoel we hebben "Trust" hoog in het vaandel staan zeggen we dan...
- ⌚ 18:82 Nou sowieso. Want er was natuurlijk een ander management gekomen, waar ik nog steeds niet helemaal h...
- ⌚ 18:97 Alleen ik had niet echt het uh het gevoel dat daar wel ook uhm heel veel vrijheid in zat, van de wer...

● Werkgever biedt ontwikkelmogelijkheden

Quotations:

- ⌚ 9:15 Eigenlijk wat ik net ook al zei; Ik word nu inmiddels zo'n beetje verplicht door mijn leidinggevende...
- ⌚ 9:16 Ja. Ze hebben vertrouwen in mij. En ze ondersteunen je ook. En ook mijn vorige leidinggevende heeft...
- ⌚ 11:13 Over het algemeen hebben wij denk ik redelijke vrijheid. We krijgen ook die ruimte zeg maar, als je...

- ☎ 16:14 a misschien. Als ik zeg maar uhm heel ver denk, en ik zou ooit richting leidinggevende gaan wat ik w...
- ☎ 16:18 Ja. Wat ik altijd zoek zeg maar, waar ik nu achter ben gekomen die vier jaar, is dat ik een platte o...
- ☎ 18:19 at klopt Er zijn wel mogelijkheden om gewoon iedere keer een ander soort functie te te doen 21:20...
- ☎ 18:25 Ik vind dat wel belangrijk
- ☎ 18:46 Dat hij mij wel eh kansen boden wat dat betreft Ja En het is eigenlijk best wel uhm Snel ook gegaan...
- ☎ 18:100 Oké dus in het begin was met name mogelijkheid tot ontplooiing belangrijk? Paul 08:40 Ja
- ☎ 19:19 a, absoluut. Binnen mijn werkgever zijn er opties om, zeg maar te leren, om opleidingen te doen, stu...

🔗 **Psychologisch Contract agv Baanonzekerheid**

4 Members:

● Baanonzekerheid heeft geen invloed op psychologisch contract

Quotations:

- ☎ 19:10 Dat klopt. Zoals ik heb geschetst zijn er wel andere oorzaken geweest die de relatie tussen mij en m...
- ☎ 19:42 Je hebt baanonzekerheid wel gevoeld maar niet als gevolg van informatisering. En dat heeft ook beper...

● Baanonzekerheid heeft invloed op Psychologisch contract

Quotations:

- ☎ 2:14 Ik weet het niet. Dat is iets waar ik nu veel meer over nadenk dan dat ik dat vijf jaar geleden deed...
- ☎ 2:27 Als ik hem samenvat nog even toch voor de record; Jij ziet de rol van informatisering informatisering...
- ☎ 10:11 Ja zeker. Tuurlijk. Ja absoluut Eh 25:38 Mag ik dat toelichten met een voorbeeld? Rick 25:46...
- ☎ 10:17 Dat neemt het vertrouwen, het psychologische contract waar je het over hebt, het vertrouwen in je we...
- ☎ 11:20 Nee. Met ook de wetenschap van dat je er tegen zou kunnen ageren wat je wil, maar dat dat gewoon al...
- ☎ 18:82 Nou sowieso. Want er was natuurlijk een ander management gekomen, waar ik nog steeds niet helemaal h...

● Psychologisch contract wordt niet beïnvloed door de gevolgen van informatisering

Quotations:

- ☎ 14:25 Rick: Hé dus je hebt een realistische kijk op de rol van Informatisering. Het heeft geen effect op...
- ☎ 14:26 Er zijn andere elementen die zorgen dat er een verandering plaatsvindt, negatief of positief in je r...
- ☎ 15:13 Ja, en dat komt omdat er natuurlijk heel veel plannen zijn. Dat geeft natuurlijk ook wel een beetje...
- ☎ 15:14 Ja Peet, dan zijn wij volgens mij dan al best een heel end. Ik had wel misschien nog wat dingetjes,...
- ☎ 19:10 Dat klopt. Zoals ik heb geschetst zijn er wel andere oorzaken geweest die de relatie tussen mij en m...

- ☎ 19:25 Die zie je, je ziet ook de beperking van de systemen. Dus het tempo wat men zou willen, wordt vaak n...
- ☎ 19:42 Je hebt baanonzekerheid wel gevoeld maar niet als gevolg van informatisering. En dat heeft ook beper...

● Verandering psychologisch contract als gevolg van baanonzekerheid als gevolg van reorganisatie

Quotations:

- ☎ 10:14 Jij ziet informatisering, het geeft jou niet direct een gevoel van van onzekerheid over de continuïteit...
- ☎ 11:11 a ik heb hem wel zien veranderen. Weer door de samensmelting. Waar je vroeger natuurlijk een wat dir...
- ☎ 18:95 Ja, enerzijds wel. Ik denk dat je het wel goed verwoord hebt, zo heb ik dat wel gezegd

◀ **Rol Informatisering**

6 Members:

● Informatisering heeft een dienende rol

Quotations:

- ☎ 2:1 Die zie ik tweeledig 12:26 Die zie ik ondersteunend en die zal in sommige gevallen zelfs leidend...
- ☎ 10:6 Ja absoluut, ja. En dan informatisering dat moet de mensen bedienen qua gemak. Dus in een aantal din...
- ☎ 14:2 Peter: Het zou mijn functie niet aantrekkelijker maken. Nee, het ligt, het ligt eraan wat ze van pla...
- ☎ 17:2 at betreft het het stuk van het opmaken van contracten, het communiceren met elkaar, het tekenen van...
- ☎ 18:2 Even kijken, hoe moet ik dat zeggen? Kijk er zijn natuurlijk een aantal onderwerpen in de functie di...
- ☎ 18:26 Geurt: We gaan niet meer aan te ontkomen, denk ik. Uiteindelijk gaan we meemaken dat die informatise...
- ☎ 18:34 Nee, totaal niet, ik ben ervan overtuigd dat mensen nodig zijn om de business naar binnen te halen....

● Informatisering heeft een leidende rol

Quotations:

- ☎ 2:1 Die zie ik tweeledig 12:26 Die zie ik ondersteunend en die zal in sommige gevallen zelfs leidend...

● Informatisering is belangrijk

Quotations:

- ☎ 9:10 Uiteindelijk moet je ook naar de toekomst kijken en toekomst bestendigheid. En is dan zo'n rol van r...
- ☎ 15:15 Uhm Ja ik kan me ook voorstellen, daar wordt natuurlijk al heel hard aan gewerkt, maar zo'n portal a...
- ☎ 17:23 k denk dat het heel belangrijk is. Zeker in deze tijd waarin we leven, en dan neem ik effe niet coro...
- ☎ 18:35 Geurt: Je moet het splitsen, Rick. Wat betekent dit voor mij? Wat betekent het voor de organisatie?...

☎ 18:55 Algemeen ontkomen er niet aan 21:52 Dat eh, is zeker. Nu zie je het natuurlijk dat daar een bepaa...

● Informatisering is noodzakelijk in functie

Quotations:

- ☎ 9:10 Uiteindelijk moet je ook naar de toekomst kijken en toekomst bestendigheid. En is dan zo'n rol van r...
- ☎ 10:1 Als we kijken naar de afdeling Vendor hè, waar ik momenteel ook werkzaam ben, dan zie je ook dat er...
- ☎ 15:8 Nou dat is cruciaal. Ik kan niet werken zonder de automatisering. Afgelopen maandag moest ik in een...
- ☎ 15:9 Uhm nou, ik ben daar af en toe wel, nou ik ben er wel kritisch op. Ik houd het wel in de gaten natuu...
- ☎ 16:21 Dus ik denk vooral dat digitalisering beste iets goeds is en ik maak me niet zoveel zorgen om een ba...
- ☎ 16:25 Het zou natuurlijk heel erg helpen als dat gewoon vast ligt in een systeem of op een vaste plek in i...
- ☎ 17:3 Moet die post in Upfront, dan denk ik zo alweer twee drie dagen verder
- ☎ 18:26 Geurt: We gaan niet meer aan te ontkomen, denk ik. Uiteindelijk gaan we meemaken dat die informatise...
- ☎ 18:34 Nee, totaal niet, ik ben ervan overtuigd dat mensen nodig zijn om de business naar binnen te halen....
- ☎ 18:35 Geurt: Je moet het splitsen, Rick. Wat betekent dit voor mij? Wat betekent het voor de organisatie?...
- ☎ 18:55 Algemeen ontkomen er niet aan 21:52 Dat eh, is zeker. Nu zie je het natuurlijk dat daar een bepaa...

● Informatisering verandert functie

Quotations:

- ☎ 2:13 En dat zie je bij de bank nu terug. Waar ICT ook wat meer leidend is en waar ze naar een ander verdi...
- ☎ 9:2 Ja, ik denk dat dat alleen maar een positief effect heeft. Je had eerst als relatiemanager misschien...
- ☎ 9:3 En bijvoorbeeld, heel veel document worden nog per post verstuurd naar klanten. Of nemen wij als rel...
- ☎ 9:6 En je zou bijvoorbeeld de onderkant van onze portefeuille, zou je veel meer gedigitaliseerd kunnen d...
- ☎ 9:10 Uiteindelijk moet je ook naar de toekomst kijken en toekomst bestendigheid. En is dan zo'n rol van r...
- ☎ 10:1 Als we kijken naar de afdeling Vendor hè, waar ik momenteel ook werkzaam ben, dan zie je ook dat er...
- ☎ 10:3 Nou het vergemakkelijkt vooral ook voor de partner waar wij mee werken. Dus op die manier zorg je da...
- ☎ 10:8 Ja oké. Maar ide voornaamste reden dat jij zegt; "Oké de continuïteit van mijn functie zou bedreigd...
- ☎ 10:15 k denk ook omdat de wereld om ons heen verandert. Dus we moeten mee veranderen. En ik denk dat er o...
- ☎ 11:1 Heeft het proces dat wel iets veranderd. Maar heeft eigenlijk met betrekking tot mijn baan als zijn...
- ☎ 11:3 Nou ik vind wel dat eh, zoals het registreren van facturatie en dat soort dingen wat vroeger natuurl...
- ☎ 11:4 Ja. Als je op een gegeven moment echt geen menselijk weer contact meer zou hebben en je bent alleen...

- ☎ 14:2 Peter: Het zou mijn functie niet aantrekkelijker maken. Nee, het ligt, het ligt eraan wat ze van pla...
- ☎ 14:11 Dat is niet eens kop in het zand, omdat je weet dat er toch wel gaat gebeuren, maar die functie ver...
- ☎ 15:7 Nou kijk in loop der jaren is dat natuurlijk een een aardverschuiving geweest hè!? Kijk helemaal als...
- ☎ 15:15 Uhm Ja ik kan me ook voorstellen, daar wordt natuurlijk al heel hard aan gewerkt, maar zo'n portal a...
- ☎ 16:25 Het zou natuurlijk heel erg helpen als dat gewoon vast ligt in een systeem of op een vaste plek in i...
- ☎ 17:4 Ik denk dat deze functie nooit zal verdwijnen. Alleen hij zal wel wijzigen, in die zin dat er altijd...
- ☎ 17:5 Wel denk ik dat we op een gegeven moment zo ver zijn met digitalisering, dat de klant, op het niveau...
- ☎ 17:6 Dan is de vraag wil ik die functie nog wel blijven uitoefenen? Of ga ik op zoek naar wat anders
- ☎ 17:7 ou op het moment dat het echt een administratieve rol gaat worden, dan sta ik mijn plek graag af aan...
- ☎ 18:3 Op dit moment Ik denk dat het er wel wat gedigitaliseerd gaat worden Omdat je dan gewoon posten door...
- ☎ 18:9 Ik denk dat de bank eigenlijk gewoon 13:12 Ja Ik denk Ik denk dat de bank eigenlijk helemaal dig...
- ☎ 18:32 Geurt: Ik denk dat de informatiestroom die wij ontvangen sneller gedigitaliseerd gaan worden. Volgen...
- ☎ 18:55 Algemeen ontkomen er niet aan 21:52 Dat eh, is zeker. Nu zie je het natuurlijk dat daar een bepa...
- ☎ 18:76 Dat is alleen maar door meegaan met de tijd. Want als je dat niet doet dan behoud je ook je klanten...
- ☎ 19:3 Het staat vast dat informatisering zal gaan betekenen dat er minder handjes nodig zijn voor het uito...
- ☎ 19:17 Nou de functie an sich zou natuurlijk heel erg veranderen, daarin denk ik, dat je dat je veel meer v...

● Informatisering vervangt menselijke arbeid

Quotations:

- ☎ 2:10 Ja, dat denk ik wel. Een deel wel. Ik denk dat je, even kijken, daar waar we nu met zijn tieneen zij...
- ☎ 2:30 Ja, en dan is jouw functie in zoverre overbodig dat jij alleen maar dan misschien iets kunt verkondi...
- ☎ 9:6 En je zou bijvoorbeeld de onderkant van onze portefeuille, zou je veel meer gedigitaliseerd kunnen d...
- ☎ 10:1 Als we kijken naar de afdeling Vendor hè, waar ik momenteel ook werkzaam ben, dan zie je ook dat er...
- ☎ 10:2 Daarmee is er een stuk al wel gedigitaliseerd. En dat vergemakkelijk wel het werk ik op dit moment m...
- ☎ 10:3 Nou het vergemakkelijkt vooral ook voor de partner waar wij mee werken. Dus op die manier zorg je da...
- ☎ 11:2 Het is meer een tool eigenlijk, om al hetgeen wat jij zelf normaal gesproken deed eigenlijk wordt ve...
- ☎ 11:5 Meer onzeker als toen ik bij ABN AMRO lease begon Rick 14:20 Oke, en waarom is dat? Oscar 14:25...
- ☎ 14:3 Als je geen bemoeienis meer hebt met de deal, wat dan dan ben je daar ook niet meer voor nodig. Nee,...
- ☎ 15:9 Uhm nou, ik ben daar af en toe wel, nou ik ben er wel kritisch op. Ik houd het wel in

de gaten natuu...

15:16 ja inderdaad, zo'n portal die want die maakt mij natuurlijk een grote mate overbodig Ja

17:5 Wel denk ik dat we op een gegeven moment zo ver zijn met digitalisering, dat de klant, op het niveau...

18:5 Ja ik denk dat uh. Ik denk dat die functie uiteindelijk wel voor een deel nog meer gedigitaliseerd w...

18:8 Omdat ik gewoon denk dat dat er steeds minder mensen nodig zijn bij de bank überhaupt.

18:9 Ik denk dat de bank eigenlijk gewoon 13:12 Ja Ik denk Ik denk dat de bank eigenlijk helemaal dig...

18:10 Uhm Maar je zegt ik leef in het nu. Dat is wel een persoonlijke manier waarop jij eigenlijk met je m...

18:24 want uiteindelijk vervalt gewoon je functie toch? Dat is waar het op neerkomt. En uiteindelijk gaat...

18:26 Geurt: We gaan niet meer aan te ontkomen, denk ik. Uiteindelijk gaan we meemaken dat die informatise...

18:32 Geurt: Ik denk dat de informatiestroom die wij ontvangen sneller gedigitaliseerd gaan worden. Volgen...

18:63 Nou ja ik denk dat we de limieten voor Bedrijfslease omhoog laten gaan. Dus aan de onderkant van je...

18:72 De ontwikkeling daarvan.... Ja kijk, als je het natuurlijk eh goed bekijkt. Zou het zou moeten zijn...

18:78 Ja, ik heb Ik heb al eens eerder, toen werkte ik bij een auto leasemaatschappij, toen zijn we ook ga...

18:79 Ik denk wel dat ze daar ook mee bezig zijn. En ik denk ook wel dat dat binnen nu en vijf jaar, als...

19:3 Het staat vast dat informatisering zal gaan betekenen dat er minder handjes nodig zijn voor het uito...

19:15 Ik verwacht, zeg maar voor de functie binnen het bedrijf waar wij nu werken binnen het Lease-stuk vo...

Verwachtingen Psychologisch Contract

4 Members:

Verandering van verwachtingen werkgever

Quotations:

2:20 a maar ook de onzekerheid en wispelturigheid van de leiding, niet duidelijk zijn van de leiding

2:23 Nee. Niet wat jij als een schending vindt Heb ik een verminderde relatie met bepaalde leidinggevende...

2:24 at schending eigenlijk is, is dat ze eenzijdig bepaalde dingen aanpassen. Dat zvind ik schending van...

10:12 Ja. Als je ergens begint dan heb je voor jezelf een bepaalde bepaald beeld van een werkgever. En doo...

11:11 a ik heb hem wel zien veranderen. Weer door de samensmelting. Waar je vroeger natuurlijk een wat dir...

14:20 Peter: Kijk ik, ik maakte zelf de keus om CCO Rutger Schuur te melden dat ik ermee zou kappen. Verv...

14:21 eter: En die die demping is er in twee jaar gegaan, dat wel. Maar ik zag voorbeelden genoeg om mij h...

14:22 Peter: Ja, dat vond ik toen niet grappig. dus daar en en daarmee, dat voel ik me nu eigenlijk nog st...

14:24 Ja. 00:28:57 Rick: Is dat het enige moment geweest? 00:29:06 Peter: Ja 00:29:06

Rick: Maar wel een h...

- 🗣️ 16:14 a misschien. Als ik zeg maar uhm heel ver denk, en ik zou ooit richting leidinggevende gaan wat ik w...
- 🗣️ 16:18 Ja. Wat ik altijd zoek zeg maar, waar ik nu achter ben gekomen die vier jaar, is dat ik een platte o...
- 🗣️ 18:16 Zes jaar geleden zaten wij in een klein gebouw 17:57 We hadden minder mensen om ons heen. Iedere...
- 🗣️ 18:89 Nou ik vind nu in het nieuwe pand, daar ben ik zelf ook deelgenoot aan hoor, omdat je natuurlijk ook...

● Verwacht support/steun werkgever

Quotations:

- 🗣️ 16:14 a misschien. Als ik zeg maar uhm heel ver denk, en ik zou ooit richting leidinggevende gaan wat ik w...
- 🗣️ 16:16 Ja Ja. Dus als ik het goed begrijp dan zou je op het moment dat je wat verder bent in je carrière En...

● Verwacht waardering van werkgever

Quotations:

- 🗣️ 18:44 Toch ook wel een stuk waardering
- 🗣️ 18:48 Als we een mooie deal hebben gedaan, dat iemand zegt dat dat het een mooie deal is En niet meteen er...
- 🗣️ 18:49 Weet je dat En dat iemand dan zegt hartstikke goed! Of wat ik ook nu merk, een initiatief dat ik sam...

● Verwachtingen werkgever zullen veranderen

Quotations:

- 🗣️ 10:11 Ja zeker. Tuurlijk. Ja absoluut Eh 25:38 Mag ik dat toelichten met een voorbeeld? Rick 25:46...
- 🗣️ 16:16 Ja Ja. Dus als ik het goed begrijp dan zou je op het moment dat je wat verder bent in je carrière En...
- 🗣️ 18:16 Zes jaar geleden zaten wij in een klein gebouw 17:57 We hadden minder mensen om ons heen. Iedere...
- 🗣️ 18:33 Geurt: Nee, ik ben wel positief, want je moet mee veranderen. Wij gaan het niet meer tegenhouden, du...

◀ Visie op rol informatisering

7 Members:

● Beperking huidige systemen hebben remmende werking op ontwikkeling informatisering

Quotations:

- 🗣️ 2:2 3:31 Bij ons lukt dat niet. Ik denk als je ziet en dat is denk ik financiële sector inherent, 13...
- 🗣️ 2:4 Het helpt mij op dit moment zeker niet Rick 15:49 Nee 15:50 Oké 15:51 Als je kijkt naar jou...
- 🗣️ 2:5 Maar dan moet je echt wel naar toe. Anders mis je echt de slag. Maar die data wordt steeds belangrij...
- 🗣️ 2:8 Dus als ik jou zo beluister over het eerste onderwerp, over informatisering; Je bent kritisch, je...

- 9:1 Ik denk in onze functie dat er eigenlijk nog veel meer gedigitaliseerd kan worden. Maar dat dat een...
- 9:4 Marit 17:05 Kosten ICT 17:09 Ik denk dat de capaciteit bij ICT gewoon te beperkt is. Kijk we wi...
- 9:5 Geen! Is dat ook een antwoord? Als je kijkt naar toen ik startte en nu, vind ik dat er echt een mini...
- 11:18 Nog steeds niet de illusie dat dat op korte termijn zou gaan veranderen. En ik denk dat het ook best...
- 15:13 Ja, en dat komt omdat er natuurlijk heel veel plannen zijn. Dat geeft natuurlijk ook wel een beetje...
- 16:6 Ja zeker. Zeggen dat ze hopeloos achterlopen is misschien een beetje overdreven Alleen ik denk; Of z...
- 16:19 Dat betreft denk ik dat dat je werk een stuk makkelijker kan maken dan dat het nu is bij ABN bijvoor...
- 16:24 Ik denk dat het vaak je functie een stuk makkelijker kan maken 06:05 Uhm Als ik kijk bij stage di...
- 18:4 denk dat wij gewoon nu niet de juist systeem hebben. En dat wij te veel systemen hebben binnen ons c...
- 18:14 Uhm Dus even samengevat Je ziet dat informatisering uiteindelijk een bedreiging kan zijn voor jouw f...
- 18:15 Ja. Dus als ik om me heen veel met informatisering zou zien. Dat we dat echt op de eerste plaats heb...
- 18:22 ik zie dat nu nog niet gebeuren
- 18:26 Geurt: We gaan niet meer aan te ontkomen, denk ik. Uiteindelijk gaan we meemaken dat die informatise...
- 18:55 Algemeen ontkomen er niet aan 21:52 Dat eh, is zeker. Nu zie je het natuurlijk dat daar een bepaa...
- 18:57 Zie ik ook wel dat ik overdag best wel veel tijd verlies met het wachten op systemen Maar dat zal je...
- 18:58 Of systemen die überhaupt niet functioneren Weet je wel of daar gewoon niet in kunnen komen Of zesti...
- 18:59 Weet je dat is natuurlijk vreselijk gedateerd systeem
- 18:61 Moet je dat toch eh Ja Of via een privé mail Of via een andere manier moet je dat opslaan op je bure...
- 18:64 Ja Hoe jij het ziet Denk je er wel eens over na. En soms denk ik ook wel zal Misschien ben ik er een...
- 18:67 Maar ik heb ook geen illusie over maar uhm, we weten dat het gaat veranderen Alleen de snelheid waar...
- 18:68 En zelfs een amortisatieschema'tje opvragen. En dan laten genereren. Dat kan nog steeds niet. En dan...
- 18:72 De ontwikkeling daarvan.... Ja kijk, als je het natuurlijk eh goed bekijkt. Zou het zou moeten zijn...
- 18:73 k denk dat wij ook te log zijn om de processen echt snel erdoorheen te krijgen. En ik denk dat het o...
- 18:74 Ja dat zou dit moeten zijn maar dat gebeurt gewoon niet. En Ik verwacht dat niet op de korte termijn...
- 18:91 Ja weet je, als je maar ziet dat er bepaalde ontwikkelingen zijn waar je in mee kan gaan, en of dat...
- 18:95 Ja, enerzijds wel. Ik denk dat je het wel goed verwoord hebt, zo heb ik dat wel gezegd
- 18:103 Maar je merkt wel dat daar wel wat kinderziekten in zitten
- 18:104 Dat is heel gevoelig voor fouten
- 18:106 Dan ligt ons werk stil en dus de productie. En dan heb ik het dus inderdaad over honderden man die d...
- 18:107 Precies Ja dat is ook gewoon heel foutgevoelig En ja kijk die informatie die is er al Want we werken...

- ☞ 19:2 Onze systemen kunnen het nog niet aan. Zo simpel is het. Je moet toegeven dat alles een stuk efficiënter...
- ☞ 19:12 Ik vind het positief ten aanzien van het meer kunnen focussen op de belangrijkste in mijn ogen belangrijke...
- ☞ 19:13 Nee, nee, omdat je ziet dat vooral financiële instellingen die ik in ieder geval kennen. Dus het ref...
- ☞ 19:14 In die zin wordt van ons snelheid en accuraatheid verwacht vooral. Alleen als systemen relatief vaak...
- ☞ 19:27 Omdat ze vaker hele goede ideeën hebben en je hebt bijvoorbeeld toen ik nog bij ondersteuning zat op...

● Beperkt vertrouwen in Informatisering

Quotations:

- ☞ 2:6 Ook in de beoordeling vind ik hè!? Want in een systeem kun je prima manipuleren
- ☞ 2:7 Gezond verstand blijft nodig, alleen is het nodig vanaf EUR 250.000,- of is dat nodig van EUR 500.000...
- ☞ 2:8 Dus als ik jou zo beluister over het eerste onderwerp, over informatisering; Je bent kritisch, je...
- ☞ 2:21 Ik denk ja en nee. Informatisering is ook lean. Als ik zie hoe leidend dat in de organisatie is gema...
- ☞ 14:1 Peter: Ik vind het nog steeds dat eng. kijk naar zonnepanelen, ja, als je het dan hebt over risico p...

● Klanten vragen om ander bedieningsmodel

Quotations:

- ☞ 2:12 Die generatie die misschien vijftien jaar jonger is als mij of twintig jaar jonger is als mij op dit...
- ☞ 9:9 Maar ik denk dat dat meer ook als je kijkt naar de leeftijd van relatiemanagers binnen ABF. Nou late...
- ☞ 9:10 Uiteindelijk moet je ook naar de toekomst kijken en toekomst bestendigheid. En is dan zo'n rol van r...
- ☞ 9:18 En wat je nu merkt is dat het gewoon dat klanten het ook als positief ervaren dat je gewoon beeld ba...
- ☞ 14:2 Peter: Het zou mijn functie niet aantrekkelijker maken. Nee, het ligt, het ligt eraan wat ze van pla...

● Menselijke factor blijft cruciaal

Quotations:

- ☞ 2:7 Gezond verstand blijft nodig, alleen is het nodig vanaf EUR 250.000,- of is dat nodig van EUR 500.000...
- ☞ 2:31 Waarbij ik wel vind dat de menselijke factor nog steeds belangrijk blijft hè
- ☞ 2:32 En dat is best wel een dingetje. Kijk uiteindelijk zullen er mensen nodig blijven. Of dat de league...
- ☞ 10:4 die moeten we behouden. Dat zou wel jammer zijn dat dat je dus uhm compleet zou worden overgenomen...
- ☞ 10:5 Het menselijke aspect moet wel blijven in advisering. Want we doen financieren, advisering van de fi...
- ☞ 17:4 Ik denk dat deze functie nooit zal verdwijnen. Alleen hij zal wel wijzigen, in die zin dat er altijd...
- ☞ 18:27 Geurt: In de verdere optimalisering denkt dat de impact groot is, waarbij ik wel de aantekening wil...

- ☎ 18:31 Geurt: 100 procent.
- ☎ 18:32 Geurt: Ik denk dat de informatiestroom die wij ontvangen sneller gedigitaliseerd gaan worden. Volgen...
- ☎ 18:34 Nee, totaal niet, ik ben ervan overtuigd dat mensen nodig zijn om de business naar binnen te halen....
- ☎ 18:37 Geurt: Ja, dan denk ik wel als ik kijk naar mijn klanten. Ik heb er sommige klanten bij die moeten n...
- ☎ 18:62 Pim 28:21 Nou gewoon klantcontact Rick 28:24 Ja Pim 28:25 Gewoon naar de klant toe kunnen b...
- ☎ 18:65 Er zal altijd wel een deel van het werk blijven. Ik bedoel je hebt leasefaciliteiten van twintig a d...
- ☎ 18:66 Dus daar zal altijd een relatiemanager voor blijven.
- ☎ 18:75 Ja. Dan ben je misschien weer op een andere plek of op een andere tijdstip nodig, kijk iemand moet t...
- ☎ 18:76 Dat is alleen maar door meegaan met de tijd. Want als je dat niet doet dan behoud je ook je klanten...
- ☎ 18:77 Kijk uiteindelijk kan het natuurlijk betekenen dat er minder Sales-mensen nodig zijn, ja dat zal ook...
- ☎ 18:96 Maar ik denk zeker als er in informatisering hele grote stappen worden gemaakt gaat het ongetwijfeld...
- ☎ 18:108 Kijk; wij moeten complete analyses maken op basis van een aantal risicofactoren En ik Ja Ik g...
- ☎ 19:3 Het staat vast dat informatisering zal gaan betekenen dat er minder handjes nodig zijn voor het uito...
- ☎ 19:16 Dat heeft denk ik een beetje te maken met de conservatieve houding in de financiële sector, dat wij...

● Weet niet precies wat hij/zij wil

Quotations:

- ☎ 9:19 Heel eerlijk Ik weet ook gewoon niet zo goed wat wat mij drijft. Waar ik energie van krijgen of wat...

● Wil niet te lang bij huidige werkgever zitten

Quotations:

- ☎ 9:8 want net zoals jij, ik moet na tien jaar ook eens gaan kijken wat ik ga doen. Kijk ik ben geen vijft...

● Wil niet te lang in huidige functie zitten

Quotations:

- ☎ 9:8 want net zoals jij, ik moet na tien jaar ook eens gaan kijken wat ik ga doen. Kijk ik ben geen vijft...